



Universiteit Utrecht

De bestuurlijke context en de rol van de Algemene Ledenvergadering

Harmen Binnema

Universiteit Utrecht, Bestuurs- en Organisationswetenschap

maart 2021

Inhoud

Inleiding	3
1. Bestuurlijke en beleidsmatige context	5
1.1 De coöperatie als organisatievorm	5
1.2 De coöperatie in het sociaal domein	6
1.3 Conclusie en discussie	8
2. Sturing door de Algemene Ledenvergadering	10
2.1 Waar is de ALV (niet) van?	10
Voorzitterschap	11
Agenda's en onderwerpen	12
2.2 Bevorderende en belemmerende factoren	14
Betrokkenheid en deskundigheid	14
Sturing en regie	17
Werkateliers	18
2.3 Conclusie	22
Bronnen	24

Inleiding

In het voorjaar van 2019 heeft de directeur van De Kleine Schans het Kennisplatform Utrecht Sociaal benaderd met de vraag of het mogelijk was onderzoek te doen naar het effect van coöperatie De Kleine Schans op de samenwerking in het sociaal domein in Woudenberg. Het onderzoek zou moeten bijdragen aan het transformatieproces van het sociale domein in Woudenberg. De gemeente Woudenberg en de vertegenwoordigers van De Kleine Schans zien de transformatie als een gezamenlijk zoek- en leerproces.

Het onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht. Op basis van gesprekken met betrokkenen van De Kleine Schans en de gemeente Woudenberg zijn voor het gehele onderzoek de volgende doelstelling en centrale vraagstelling geformuleerd:

Doelstelling van het onderzoek

Het **ondersteunen** van het leerproces binnen De Kleine Schans door het in beeld brengen van **factoren** die van invloed zijn op het behalen van de **doelstellingen** van het innovatieproces zodat de betrokkenen kunnen leren van de opgedane ervaringen en waar nodig hun werkwijze kunnen **bijstellen**.

Centrale onderzoeksvraag

Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren in de werkwijze van de verschillende betrokken partijen binnen de coöperatie De Kleine Schans (Algemene Ledenvergadering, medewerkers van de werkorganisatie en gemeente) die van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen van het innovatieproces (transformatie) in het sociale domein in Woudenberg?

We onderzoeken hierbij de rol van de ALV, van de medewerkers van het loket, de samenwerking met stakeholders (andere organisaties) en de ervaring van inwoners met de geboden ondersteuning.

Het gaat hier om de volgende deelvragen:

1. Hoe ziet de bestuurlijke en beleidsmatige context van het innovatieproject eruit?
2. Welke belemmerende en bevorderende factoren doen zich voor in het samenwerken binnen de coöperatie met het oog op het realiseren van een passende sociale basisinfrastructuur? In hoeverre dragen de ateliers opgezet vanuit de ALV bij aan het behalen van doelstellingen van de pilot?
3. Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren voor medewerkers van de Kleine Schans om met elkaar samen te werken bij complexe ondersteuningsvragen (waarop meerdere wetten van toepassing zijn). Met andere woorden: wat bevordert of belemmert het ontschotten?
4. In hoeverre draagt de werkwijze van de medewerkers van de Kleine Schans bij aan het behalen van de beoogde impact voor de inwoners met een ondersteuningsvraag en het behalen van de integrale benadering zoals die in de pilot beoogd wordt? Wat zijn belemmerende en bevorderende factoren?

5. Wat zijn de ervaringen van inwoners met de ondersteuning sinds de start van het innovatieproces?

Om deze deelvragen te beantwoorden zijn verschillende deelonderzoeken uitgevoerd. In deze rapportage staan de bestuurlijke en beleidsmatige context en de rol van de Algemene Ledenvergadering centraal. Hierbij is van drie soorten gegevens gebruik gemaakt.

Documenten

Er is veel geschreven over, door en voor de coöperatie. Met name in de aanloop naar de coöperatie in 2017 en 2018 gaat het om notities vanuit de ambtelijke organisatie en het college, uitmondend in een raadsvoorstel en de statuten waarmee de coöperatie is opgericht. In 2019 en 2020 zijn het met name de agenda's en verslagen van de algemene ledenvergadering en bijbehorende stukken zoals voortgangsverslagen van de werkateliers, jaarplannen en werkplannen, jaarverslagen en jaarrekeningen. Daarnaast is wetenschappelijke literatuur over coöperaties gebruikt en informatie van de website van de Nationale Coöperatieve Raad, waarbij ook De Kleine Schans is aangesloten en die de coöperatie heeft getraind en geadviseerd.

Observaties

De onderzoeker is verschillende keren aanwezig geweest bij een Algemene Ledenvergadering om ter plekke te kunnen observeren hoe de vergadering verloopt. Specifieke aandachtspunten daarbij waren de mate van activiteit van verschillende leden, de aard van hun inbreng en meer in het algemeen de sfeer en de dynamiek in de vergaderingen. Van deze observaties zijn korte aantekeningen gemaakt, die niet rechtstreeks zijn terug te vinden in de rapportage, maar wel meewegen bij de bevindingen en conclusies over de ALV.

Interviews

In november en december 2019 zijn interviews gehouden met leden van de coöperatie die regelmatig aan de ALV deelnemen. Er is hierbij gezorgd voor een spreiding naar leden die er (vrijwel) vanaf het begin bij waren en die later lid zijn geworden, een mix van leden uit kleinere en grotere organisaties en leden uit verschillende 'hoeken' van het sociaal domein. De leden is gevraagd naar hun betrokkenheid bij de ALV, hun oordeel over het functioneren van de ALV, de relatie van de ALV met de werkorganisatie, het werkplan/jaarplan en de werkateliers. In oktober 2020 is nog een vervolgesprek geweest met de directeur van De Kleine Schans en één van de leden van de coöperatie om de voortgang van een aantal thema's binnen de ALV te bespreken.

1. Bestuurlijke en beleidsmatige context

De Kleine Schans is een coöperatie en voor die vorm is bewust gekozen. Wat maakt een coöperatie anders dan andere organisatievormen en hoe is de coöperatie in de brede context van bestuur en beleid in Woudenberg ingebed? Dat is de leidende vraag voor dit hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk komt specifiek de rol van de Algemene Ledenvergadering naar voren, die in de coöperatie een sturende rol zou moeten hebben.

1.1 De coöperatie als organisatievorm

Zoals De Moor (2013) in haar oratie liet zien, is de coöperatie een fenomeen dat al honderden jaren oud is: denk aan de middeleeuwse gilden en de nu nog bestaande waterschappen waarvan de eerste eind 13 eeuw werden opgericht. De coöperatie heeft de laatste tien tot vijftien jaar weer aan populariteit gewonnen en het interessante van die opmars is dat het nu met name burgers zijn die coöperaties oprichten. Eerder waren het name bedrijven die de coöperatie als organisatievorm kozen; IKEA en de Rabobank zijn hiervan bekende voorbeelden. Dit is ook nog terug te zien bij de leden van de Nationale Coöperatieve Raad, waar een groot deel verbonden is met de land- en tuinbouw, maar De Kleine Schans zeker niet de enige is uit zorg en welzijn.

Volgens Bokhorst et al. (2015) is een coöperatie:

- een onderneming, een organisatie gericht op het realiseren of beheer van een voorziening of dienst;
- een autonome organisatie, een sociale eenheid die zelfstandig kan functioneren;
- in eigendom van leden, waarbij de leden zeggenschap hebben over de koers van de organisatie;
- een organisatievorm, waarbij het belangrijkste doel niet het genereren van winst is, maar het voorzien in de (economische, sociale of culturele) behoeften van de leden.

Hoewel het uitgangspunt meestal een bepaald gezamenlijk ervaren maatschappelijk belang is, moet wel benadrukt worden dat de deelnemers van de coöperatie een zakelijke relatie met elkaar aangaan. Anders dan bij een stichting hoeft de coöperatie immers geen ideëel doel te hebben. De leden hebben zeggenschap over de doelen en de strategie van de organisatie en bepalen met elkaar hoe een eventuele winst wordt verdeeld (Bokhorst et al. 2015). Een belangrijk verschil met een “gewoon” bedrijf is dat niet de aandeelhouders, maar de leden van de coöperatie centraal staan en dat alle stemmen even zwaar tellen (vergelijkbaar met een vereniging). Ook dit is anders dan in een bedrijf, waar de stem van degene met de meeste aandelen ook het zwaarste gewicht in de schaal legt.

Burgercoöperaties worden recent met name opgericht in de zorg en in de (duurzame) energie.¹ Op het eerste gezicht lijkt De Kleine Schans dan ook een voorbeeld van een zorgcoöperatie, zoals bijvoorbeeld elders in de provincie de coöperatie Austerlitz Zorgt actief is en inmiddels ook landelijk bekend is geworden. Het verschil is echter dat het bij De Kleine Schans niet gaat om een coöperatie van burgers, maar om een coöperatie die is opgericht door de gemeente en twee welzijnsorganisaties die allebei de vorm van een stichting hebben. De coöperatie had tot doel beleid en uitvoering in het sociaal

¹ Bij de NCR zijn bijvoorbeeld Intrakoop, United Zorg, DeltaWind en EnergieSamen aangesloten.

domein anders in te richten en daarbij ook kosten te besparen. In de oprichtingsstatuten is in de doelstelling (“stoffelijke behoeften van haar leden”) duidelijk het coöperatieve én zakelijke karakter te zien:

De coöperatie heeft ten doel te voorzien in bepaalde stoffelijke behoeften van haar leden, waaronder begrepen het besparen van kosten en het vergroten van de doelmatigheid, krachtens de overeenkomsten met haar leden gesloten (als onderdeel van de lidmaatschapsrechten en, indien van toepassing, separate overeenkomsten die de coöperatie mogelijk is aangegaan met de leden) in het kader van het bedrijf dat de coöperatie te dien einde ten behoeve van haar leden uitoefent of doet uitoefenen. (Statuten Coöperatie DKS, 27 oktober 2017)

In de praktijk is van deze doelstelling niet direct iets merkbaar (zie ook het volgende hoofdstuk) en in elk geval voor de huidige leden van de coöperatie speelt dit maar beperkt een rol. Zo spreekt het werkplan 2020 van de ALV over “affinitief lidmaatschap”, waarmee wordt bedoeld dat de coöperatie vooral erop uit is te werken ten behoeve van de inwoners en dat leden zich met dat uitgangspunt verbonden voelen. Nieuwe leden die tot de coöperatie toetreden worden geacht de doelstellingen te onderschrijven en hieraan bij te dragen, inclusief de uitvoering van een aantal ondernemingsactiviteiten die in de statuten worden genoemd. In de statuten stond tot voor kort ook opgenomen dat het belang van de coöperatie boven het belang van de eigen organisatie gaat; deze passage is met de recente statutenwijziging verwijderd.

Anders dan bij veel (zorg)coöperaties elders in het land, is de gemeente Woudenberg lid van de coöperatie, vertegenwoordigd tijdens de ledenvergadering door één van de wethouders. In het raadsvoorstel is dat als volgt toegelicht:

De gemeente levert in haar rol als lid van de coöperatie expertise over de uitvoer van de wetten én draagt als lid actief bij aan de transformatie opgave in het sociaal domein. De gemeente heeft hierin dezelfde stem als de overige leden. (raadsvoorstel 12 juni 2017)

Daarnaast is de gemeente opdrachtgever van de coöperatie, die uitvoerende taken in het sociaal domein moet gaan verrichten. De gemeente bepaalt het beleid, beheert de zorgbudgetten en koopt samen met andere gemeenten in de regio de zorg in. De kaders voor de uitvoering door de coöperatie worden door de gemeente bepaald en in een dienstverleningsovereenkomst met De Kleine Schans worden de doelen en de kaders vastgelegd, evenals de verantwoording over de behaalde resultaten.

1.2 De coöperatie in het sociaal domein

De gemeente Woudenberg ziet de coöperatie als een interessante organisatievorm. Ze geeft hieraan de voorkeur boven een *stichting*, die geen bestuurlijke achterban heeft en waarbij zeggenschap via een raad van toezicht loopt, of een *vereniging*, die weliswaar democratische controle borgt, maar niet erg geschikt is voor de bedrijfsmatig exploitatie van een maatschappelijke onderneming. In het raadsvoorstel van 12 juni 2017 wordt de coöperatie als beste optie gepresenteerd, omdat deze netwerken verbindt, participatie en interactie tot stand brengt, co-creatie tussen de leden stimuleert en er gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering ontstaat.

Vanuit het perspectief van de gemeente zou de coöperatie op twee manieren een toegevoegde waarde moeten hebben:

1. Ondersteuningsvraag van inwoner staat centraal: eerst wordt gekeken welke inzet past bij de ondersteuningsbehoefte van een inwoner. Daarmee vindt een verschuiving plaats van eerste een tweede lijn naar burgerkracht. Wat kunnen mensen zelf, wat kan vanuit het eigen netwerk, burenhulp, vrijwillige inzet en vervolgens de basiszorginfrastructuur. De coöperatie krijgt een belangrijke netwerkfunctie voor dialoog, communicatie en samenwerking.
2. Meer vernieuwing in basisinfrastructuur en aanbod van zorg en ondersteuning: van een systematiek van PxQ naar een integrale benadering van één gezin, één huishouden, één plan. De coöperatie past het beste bij deze nieuwe vorm van samenwerking, waarbij inwoners, gemeente, maatschappelijke partners en aanbieders kennis en expertises in de toegang bundelen en samen de transformatie vorm geven.

Ook hier wordt het zakelijke aspect niet uit het oog verloren, zoals ook terugkomt in de formulering in de statuten. De coöperatie zal moeten zorgen voor meer efficiency in het sociaal domein en zal de door de gemeente gestelde doelen en effecten moeten gaan behalen. Het raadsvoorstel van 12 juni 2017 laat duidelijk zien dat de gemeente de coöperatie zoveel mogelijk uitvoerende taken in handen wil geven en zelfs ook op een aantal punten zelf besluiten laten nemen. Hierbij wordt wel benadrukt dat de gemeente eindverantwoordelijk blijft:

De coöperatie krijgt uitvoerende taken in het sociaal domein op het gebied van de Participatiewet, Wmo 2015, Jeugdwet en de Leerplichtwet. Beoogd wordt de uitvoering van de toegang en de aanjaagfunctie in de transformatie in het Sociaal Domein bij de coöperatie onder te brengen. De daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden, voor zover de wet dit toelaat, overgedragen aan de coöperatie. De gemeente mandateert aan de coöperatie – voor zover voornoemde wetten dit toestaan - de bevoegdheid om in haar naam besluiten te nemen. De gemeente Woudenberg is en blijft eindverantwoordelijk voor de juiste en rechtmatige uitvoering van de Participatiewet, Wmo 2015, Jeugdwet en de Leerplichtwet. De bestuurlijke en politieke (systeem) verantwoordelijkheid voor de uitvoering van voornoemde wetten blijft berusten bij de gemeente.

Vanuit de gedachte dat de zorg anders zou moeten (meer vroegtijdig, meer lokaal en meer op maat) heeft de gemeente samen met enkele zorgorganisaties gekozen voor een nieuwe organisatievorm: de coöperatie. Vervolgens hebben zich diverse andere organisaties, formeel en informeel, klein en groot, hierbij aangesloten, met name vanwege het raakvlak tussen het werk dat zij deden en de wat zij zagen als doelen van de coöperatie. Anders dan bij een burgercoöperatie kunnen inwoners geen lid worden; zij kunnen invloed uitoefenen via de Inwonersraad, die de coöperatie en de gemeente kan adviseren. Daarnaast nemen leden van de Inwonersraad deel aan de Algemene Ledenvergadering.

Het specifieke van een coöperatie is dat deze bestaat uit leden die gezamenlijk een doelstelling willen realiseren. Dit sluit aan bij de wens van de gemeente zoals verwoord in het raadsvoorstel:

De huidige zorgaanbieders worden gevraagd om lid te worden van de coöperatie nadat de coöperatie is opgericht. Uitgangspunt hierbij is dat de leden bijdragen aan innovatie en veranderkracht in de uitvoering van het Sociaal Domein in Woudenberg.

Wat die bijdrage concreet betekent is verder uitgewerkt in een vijftal taken dat in de statuten van de coöperatie is benoemd. Iedere organisatie die lid wordt van de coöperatie, geeft daarmee aan zich voor deze taken in Woudenberg in te zetten:

- a. *het uitvoeren van taken voortvloeiend uit de Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning 2015, Participatiewet en Leerplichtwet;*
- b. *het zorgdragen dat inwoners van de gemeente Woudenberg weten waar ze terecht kunnen bij vragen over wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen en het op een passende manier ontvangen van informatie en advies over (mogelijke) ondersteuning en zorg;*
- c. *het bijdragen aan een effectieve, vraaggerichte en integrale benadering van ondersteuningsvragen van inwoners van de gemeente Woudenberg waarbij zoveel als mogelijk de eigen kracht, de kracht van de sociale omgeving, het aanbod van de basisvoorzieningen en de ambulante ondersteuning worden ingezet. Indien deze inzet ontoereikend is wordt passende specialistische ondersteuning ingezet;*
- d. *het bevorderen van een doelmatige en efficiënte inzet van middelen door het versterken van de samenwerking met en afstemming van aanbieders van basisvoorzieningen en individuele voorzieningen door het nemen van initiatief om te komen tot verbindingen en werkafspraken;*
- e. *het vervullen van een aanjaagfunctie voor en doorontwikkeling van de transformatie in het sociale domein;*

(Statuten Coöperatie De Kleine Schans, artikel 2)

Het mag duidelijk zijn dat het zeker voor de wat kleinere organisaties lastig is om aan al deze taken invulling te geven. De tekst van de statuten laat in het midden of elk lid aan al die taken bij moet dragen of dat het afdoende is wanneer een deel van die taken wordt uitgevoerd. Tegelijkertijd maakt het wel duidelijk dat er niet een helder onderscheid is tussen wat de coöperatie als geheel moet doen en wat van de afzonderlijke leden wordt verwacht. Of dat het hier eerder gaat om de werkorganisatie De Kleine Schans die de taken uitvoert, aangestuurd door de leden van de coöperatie in de ledenvergadering.

1.3 Conclusie en discussie

Na het verkennen van verschillende manieren om het sociaal domein opnieuw in te richten en aan innovatie en transformatie bij te dragen, heeft de gemeente Woudenberg bewust voor de coöperatie gekozen. Van de coöperatie wordt verwacht dat die netwerken verbindt, participatie en interactie tot stand brengt, co-creatie tussen de leden stimuleert en dat er gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering ontstaat. De coöperatie is begonnen met drie leden: twee welzijnsorganisaties en de gemeente. De laatste deelnemer is redelijk ongebruikelijk, bij (zorg)coöperaties elders zien we dat de gemeente zich vaak beperkt tot de opdrachtgeversrol. Die rol heeft de gemeente ook, maar dan belegd bij een andere wethouder dan degene die aan de coöperatie deelneemt. Inwoners – als individuen – kunnen geen lid worden van de coöperatie, alleen rechtspersonen hebben die mogelijkheid. Sinds de start drie jaar geleden is de coöperatie geleidelijk aan gegroeid en hebben zowel kleine als grote organisaties die zich met de doelen van de coöperatie verwant voelen aangesloten.

Waar in de beleidsteksten van de gemeente met name een andere werkwijze (innovatie, vroegtijdig, lokaal, op maat) in het sociaal domein centraal staat, zijn de doelen van de coöperatie in de statuten

wat zakelijker geformuleerd. De coöperatie moet bijdragen aan doelmatigheid en kostenbesparing – door lid te worden van de coöperatie onderschrijven de leden dat doel. Er is dus van een dubbele doelstelling sprake, waarbij de twee doelen soms op gespannen voet kunnen staan.

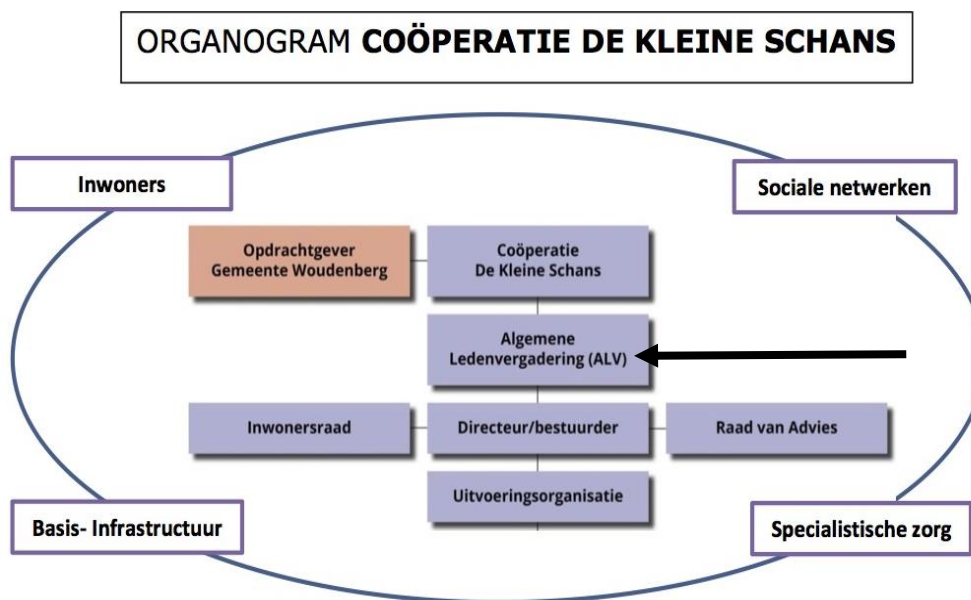
Tegelijkertijd heeft de coöperatie geen winstdoelstelling en kunnen de leden ook niet, zoals bij coöperaties die in de marktsector opereren, delen in de eventuele winst van de coöperatie. Voor de leden die zijn toetreden lijkt ook meer sprake van affiniteit met het sociaal domein (zie ook het volgende hoofdstuk) dan een bewuste onderschrijving van de doelstelling van de coöperatie en de uitvoeringstaken die hierbij horen. Die uitvoeringstaken worden vooral neergelegd bij de werkorganisatie van De Kleine Schans. In het volgende hoofdstuk zal blijken dat deze rolopvatting consequenties heeft voor de manier waarop de Algemene Ledenvergadering functioneert.

2. Sturing door de Algemene Ledenvergadering

Een belangrijk rol binnen coöperatie De Kleine Schans is weggelegd voor de Algemene Ledenvergadering (ALV). Het uitgangspunt van een coöperatie dat de stem van iedere deelnemer even zwaar telt, komt in de besluitvorming van de ALV tot uiting. De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is welke bijdrage de ALV levert aan het behalen van de doelstellingen van de coöperatie. Allereerst is van belang hoe de ALV is ingericht en hoe daarin besluiten tot stand komen. Daarna gaan we specifiek in op de bevorderende en belemmerende factoren die de rol van de ALV beïnvloeden.

2.1 Waar is de ALV (niet) van?

In het organogram van De Kleine Schans is de Algemene Ledenvergadering in het midden geplaatst, als verbinding met de coöperatie aan de ene kant en de directeur/bestuurder aan de andere kant – en daarmee ook de uitvoeringsorganisatie. Met de gemeente Woudenberg in de rol van opdrachtgever is geen directe relatie, wel is de gemeente vertegenwoordigd in de ALV als lid van de coöperatie.



In het organogram is verder te zien dat er geen directe relatie is met de Raad van Advies en met de Inwonersraad. In de praktijk is gekozen voor deelname van een vertegenwoordiging van de Inwonersraad aan de ALV om op die manier de relatie te leggen tussen coöperatie en Inwonersraad.² Overigens is deze deelname recent met de Inwonersraad geëvalueerd en is afgesproken dat de leden van de Inwonersraad niet meer via de ALV, maar via de werkateliers deelnemen. De contacten met de Raad van Advies zijn beperkt: de leden van de RvA zijn één keer te gast geweest in een ALV voor een wederzijdse kennismaking, maar er zijn geen vaste overleggen tussen ALV en Raad van Advies.

² De Inwonersraad "...geeft gevraagd en ongevraagd advies over de ontwikkeling en uitvoering van de transformatie in het sociaal domein, het samenspel tussen inwoners, sociale netwerken, maatschappelijke partners en de coöperatie" (Raadsvoorstel 12 juni 2017). We hebben de rol van de Inwonersraad niet in het onderzoek meegenomen, dus kunnen ook geen uitspraken doen over hoe de Inwonersraad functioneert buiten de deelname aan de ALV om.

Voorzitterschap

De Algemene Ledenvergadering komt vijf keer per jaar bij elkaar en is vanaf het begin voorgezeten door de directeur-bestuurder van De Kleine Schans. Deze keuze is in de startfase van de coöperatie gemaakt:

Voor nu wordt dat de directeur van de coöperatie. Omdat er nog weinig leden zijn, lijkt dat voor de hand liggend. Binnen een half jaar wordt dat geëvalueerd. Voorzitterschap zou dan wellicht overgedragen kunnen worden. Voordeel hiervan zou zijn dat de AVL meer een opdracht gevende positie kan innemen en er een sparringpartner voor de directeur ontstaat. Aandachtspunt is wel, dat de voorzitter voldoende vaardigheden moet hebben om dit goed uit te voeren. (verslag ALV 27 november 2017)

Eigenlijk staat in de statuten dat de ALV een voorzitter benoemt "...uit haar leden (...) welke is belast met de leiding van de algemene ledenvergadering" (artikel 16, lid 2) maar zoals in het fragment uit het verslag hierboven blijkt, was het een pragmatische keuze om het voorzitterschap eerst bij de directeur te beleggen. Dit werd een half jaar later, toen deze tijdelijke oplossing werd geëvalueerd nog eens bevestigd:

Voorzitterschap is nu belegd bij Ellen. Dit blijft zo tot de ALV in juni, waarna een roulerend voorzitterschap nu als wenselijk wordt gezien. Het gaat daarbij om het technisch voorzitterschap van de ALV. (verslag ALV 19 maart 2018)

Voorzitterschap is nu belegd bij Ellen en blijft zo tot eind 2018. (verslag ALV 15 mei 2018)

In de ALV's van 2019 kwam af en toe het voorzitterschap ter sprake, maar zonder dat hier knopen over werden doorgehakt. Daarmee bleef de situatie die "voor nu" was bedoeld uiteindelijk drie jaar in stand. In verschillende interviews met leden van de ALV kwam naar voren dat het wenselijk was om iemand anders voorzitter van de ALV te laten zijn. Dit speelde lang niet bij alle leden, sommigen vonden het geen belangrijke kwestie en zouden er geen moeite mee hebben de combinatie directeur en voorzitter te laten voortbestaan. Degenen die wel pleitten voor een andere voorzitter deden dit overigens ook niet uit onvrede over het functioneren van Ellen van der Vlist. Voor hen speelden vooral een zuivere scheiding van taken en rollen en een grotere vrijheid voor de directeur om het gesprek met de ALV goed inhoudelijk te kunnen voeren:

"Een onafhankelijk voorzitter zou het proces zuiverder maken"

"Op termijn beter wanneer Ellen geen voorzitter meer is, ook voor haarzelf prettiger"

"Lastig om dat in één persoon te combineren"

(interviews met leden van de ALV)

Bij de gesprekken hierover in de ALV's en in de interviews kwam naar voren dat de meeste leden in eigen kring niet direct iemand zagen die geschikt zou zijn als voorzitter. Hier zat dus het artikel uit de statuten in de weg dat de voorzitter uit de leden zou moeten worden gekozen. Bij de recente statutenwijziging is het artikel zo aangepast dat de ALV een onafhankelijk voorzitter benoemt voor een periode van drie jaar, die geen lid is van de coöperatie en/of directeur/bestuurder. Dit betekent ook

dat de voorzitter geen stemrecht heeft. Ter verduidelijking van de rol van de voorzitter is bovendien artikel 16, lid 3 toegevoegd:

De voorzitter is aangesteld door de Algemene Ledenvergadering en ziet erop toe dat de vergadering het vastgestelde beleid volgt. Het werkplan van de Algemene Ledenvergadering vormt hiertoe de basis. De taken en verantwoordelijkheden van de voorzitter zijn als volgt:

De voorzitter:

- *Zit de Algemene Ledenvergadering voor;*
- *Bepaalt de agendasetting met de voorbereidingscommissie van de Algemene Ledenvergadering;*
- *Is verantwoordelijk voor de aan hem of haar toegewezen taken voortkomende uit de Algemene Ledenvergadering;*
- *Treedt desgevraagd extern op namens de Coöperatie de Kleine Schans.*
- *Geeft gevraagd en ongevraagd advies aan het bestuur van Coöperatie de Kleine Schans.*

Aan het eind van 2020 heeft Ellen van der Vlist het voorzitterschap overgedragen aan Herman van Bussel, die het sociaal domein en Woudenberg goed kent en al eerder vanuit een andere functie lid was van de ALV.

Agenda's en onderwerpen

Bij een ALV zijn tussen de 12 en 20 leden aanwezig. Een enkele keer nemen ook medewerkers van De Kleine Schans deel en één keer was de Raad van Toezicht aanwezig. De vergaderingen worden op verschillende locaties gehouden: in het begin vaak bij De Kleine Schans en later op verschillende andere plekken. De eerste ALV vond plaats op 27 november 2017, met de drie partijen die de coöperatie een maand eerder hadden opgericht. Vanaf januari 2018 breidt de coöperatie zich verder uit en daarmee ook het aantal (mogelijke) deelnemers aan de ALV. Op grond van de statuten moeten deze ALV's in elk geval spreken en besluiten nemen over:

- Jaarverslag en jaarrekening
- Jaarplan en begroting
- Ontwikkelagenda
- Aanjaagfunctie van de transformatie, de inhoudelijke programmering, de prioritering en de aanpak en/of werkwijze
- Overige onderwerpen die door het bestuur worden geagendeerd

Besluiten worden genomen "...met meerderheid van ten minste twee derde van de geldig uitgebrachte stemmen, in een ALV waarin ten minste twee derde van de leden aanwezig of vertegenwoordigd is" (Statuten, artikel 17, lid 2). Uitgaande van 30 leden betekent het dat er in elk geval 20 leden aanwezig moeten zijn om besluiten te kunnen nemen en dat van hen dan niet meer dan zes tegen moeten stemmen. Bij een tegenvallende opkomst in een ALV kon dit betekenen dat een besluit twee maanden moest worden uitgesteld, omdat de optie van het bijeenroepen van een extra vergadering bewerkelijk is. De hoge drempel voor geldige besluiten was bovendien aanleiding om de statuten aan te passen,

waarbij de twee derde meerderheid in de vergadering wel is gehandhaafd, maar er geen minimum opkomst van leden bij een ALV meer geldt.

Zoals in een coöperatie gebruikelijk, geldt het principe dat alle stemmen gelijk tellen en er is de mogelijkheid om iemand anders schriftelijk te machtigen namens jou te stemmen. Hier wordt in de praktijk niet of nauwelijks gebruik van gemaakt (of het formulier bleek niet goed ingevuld te zijn...). Sowieso wordt, behalve over de onderdelen waar dat formeel moet, weinig gestemd in de ALV of om stemming gevraagd door een of meer leden. Wel zijn er in het verleden besluiten geweest die niet geldig bleken omdat het quorum ontbrak en in een late vergadering opnieuw moest worden gestemd.



Uitnodiging:

Algemene Leden Vergadering De Kleine Schans

2 Juli 2019 15- 17 uur.

De Schans 29, Woudenberg

Agenda:

1. Notulen en mededelingen
2. Aanwezigheid
3. Werkateliërs: zijn er bespreekpunten?
4. Stukken en stemming
5. Functioneren, belangen en doelstelling Leden en Coöperatie
6. Afsluiting

Bijlagen: 1.a Verslag ALV 14-05-2019

- 1.b Verslag stuurgroep 2019-05-06
- 3.1 Werkplan ALV juni 2019
- 4.a Stemming stukken 02-07-2019
- 4.b Gewaarmerkt Jaarverslag de Kleine Schans 2019
- 4.c Jaarplan de Kleine Schans 2019
- 4.d Juridisch Kwaliteitsplan de Kleine Schans 2019
- 4.e Beoordelingsverklaring
- 4.f Vaststellen Klasseindeling WNT 2018
- 4.g WNT verantwoording 2018
- 4.h Machtigingsformulier stemming

Bovenstaande agenda van de ALV op 2 juli 2019 is redelijk kenmerkend voor het soort onderwerpen dat wordt geagendeerd. Het aantal agendapunten is doorgaans overzichtelijk, maar er is altijd behoorlijk wat leeswerk gezien het grote aantal bijlagen. Bij de ALV's staan ten eerste de formele aspecten zoals jaarverslag en jaarrekening, jaarplan en begroting op de agenda. Via een financiële commissie is het toezicht op de financiën goed geregeld en de ALV volgt vrijwel altijd het advies van deze commissie over de financiële stukken. Zoals herkenbaar bij meer coöperaties en verenigingen zijn dit niet de aspecten waar de meeste leden voor warmlopen. Uit de interviews komt naar voren dat het vooral in de beginfase naar de smaak van veel leden te vaak over procedurele zaken ging en te weinig over de inhoud.

Daarnaast komt op een aantal ALV's indirect het doel van de pilot en het doel van De Kleine Schans naar voren via het bespreken van de ontwikkelagenda en het jaarlijkse werkplan. Dit is te zien als een formeel deel van de ALV, voortkomend uit de statuten en de doelstelling van de coöperatie. In de statuten is namelijk vermeld dat de ALV in elk geval twee keer per jaar bij elkaar moet komen om te spreken over "... de invulling van de aanjaagfunctie van de transformatie, de inhoudelijke programmering, de prioritering en de aanpak en/of werkwijze" (statuten, artikel 16, lid 4). Zo specifiek worden deze onderwerpen niet geagendeerd en het is ook niet zo dat precies valt aan te wijzen welke twee van de vijf vergaderingen per jaar hieraan zijn gewijd. Bovendien is dit voor een aantal leden nogal hoog over en ligt hun aandacht meer bij de praktische uitwerking in hun eigen organisatie en de samenwerking met anderen. Dat deel wordt met name besproken bij de voortgang van de werkateliers, waarin leden van de coöperatie samenwerken met medewerkers van De Kleine Schans en soms externe partijen aan concrete thema's en projecten.

In de loop van de tijd verschuift de focus, in aansluiting op de wens van veel leden, van procedurele zaken naar meer inhoudelijke onderwerpen. Dit is enerzijds het gevolg van de verdere ontwikkeling van de coöperatie en de ALV, waarin een aantal formele zaken is geregeld en niet opnieuw ter discussie hoeft te staan. Met de recente statutenwijziging lijken de nog overgebleven formele zaken nu ook goed te zijn geregeld. Anderzijds reflecteert het de belangstelling van de leden van de coöperatie, van wie slechts een enkeling de financiële of juridische aspecten interessant vindt.

2.2 Bevorderende en belemmerende factoren

De coöperatie wil een rol spelen in de transformatie van het sociaal domein en bovendien aan kostenbesparing bijdragen. De rol van de ALV bij het behalen van deze doelstelling is te kenschetsen aan de hand van drie bevorderende en belemmerende factoren: betrokkenheid en deskundigheid; sturing en regie; werkateliers.

Betrokkenheid en deskundigheid

Uit de interviews komt allereerst naar voren dat betrokkenheid en deskundigheid van leden verschilt. Dit geven zij aan over zichzelf en over anderen. Sommigen hebben zelf het initiatief genomen om De Kleine Schans te benaderen en te vragen of zij lid konden worden van de coöperatie en de ALV, anderen zijn als vertegenwoordiger door hun organisatie naar voren geschoven.³ Er zijn ook

³ Ook is er soms discussie over wie nu precies welke organisatie vertegenwoordigd. Zo speelt al drie jaar de vraag of de kerken wel of niet zijn vertegenwoordigd in de ALV.

behoorlijke verschillen in grootte van organisaties, variërend van zelfstandigen tot welzijnsorganisaties die in verschillende regio's actief zijn en voor wie Woudenberg een relatief klein werkgebied is.

Wie lid wil worden, doet een verzoek per mail of brief aan het bestuur van de coöperatie (lees: de directeur-bestuurder). Het toetreden van nieuwe leden gebeurt nadat de ALV hiervoor toestemming heeft gegeven. In de praktijk komt het inderdaad voor dat potentiële leden zich melden, maar zeker zo vaak worden zij actief benaderd, bijvoorbeeld omdat zij actief zijn in het sociaal domein in Woudenberg en zich in het netwerk bevinden van huidige leden van de coöperatie. Dit betekent dat er nooit wordt gestemd over het toelaten van nieuwe leden en dit meer een hamerstuk is of een mededeling van de voorzitter.

Van leden wordt verwacht dat zij:

- a. uitvoering geven in de gemeente Woudenberg aan taken zoals verwoord in artikel 2 lid 2;*
- b. een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van de coöperatie;*
- c. zich conformeren aan de doelstelling van de coöperatie;*
- d. bij zijn of haar handelen het belang van de coöperatie laten prevaleren boven het eigen organisatiebelang.*

(Statuten, artikel 4, lid 3)

In de interviews en bij de ALV's is niet duidelijk geworden in hoeverre alle leden zich bewust zijn waar zij zich aan hebben gecommitteerd bij het lidmaatschap. Wel is er regelmatig discussie geweest, ook in een sessie met de NCR, over het prevaleren van het belang van de coöperatie en dit deel is dan ook bij de statutenwijziging geschrapt.

Met name de taken die in artikel 2 lid 2 staan (verder toegelicht in het vorige hoofdstuk) vragen nogal wat en zeker voor kleine organisaties is dat eigenlijk onhaalbaar. Hier wordt bij het besluit over toetreding van nieuwe leden niet echt stilgestaan, de affiniteit met de algemene doelen van de coöperatie en de betrokkenheid bij het sociaal domein in Woudenberg tellen zwaarder. Bovendien zijn de doelen behoorlijk abstract geformuleerd en is het niet meetbaar wat en hoeveel elke organisatie doet om die te realiseren. Het betekent ook dat het lastiger is andere leden aan te spreken wanneer het gevoel bestaat dat zij geen of weinig toegevoegde waarde hebben.

De verschillen zijn ook terug te zien in de manier waarop deelnemers zich opstellen en betrokken zijn tijdens de ALV's. Sommigen nemen een actieve rol in, zowel tijdens de vergadering als door deelname aan werkateliers. Zij richten zich met name op de overkoepelende doelen van de Kleine Schans (maatwerk, samenwerking, integraliteit) en veel minder op die van hun eigen organisatie. Anderen zijn redelijk passief en waar zij inbreng hebben, is het vooral gericht op de eigen organisatie. De vraag die dit opriep bij diverse leden is of je een minimum aan inzet kunt eisen of vastleggen en hoe je andere leden kunt aanspreken op het (door iedereen onderschreven) gezamenlijke doel van de coöperatie.

"Het is een heel divers gezelschap, waarbij de deskundigheid varieert"

"Alle stemmen wegen even zwaar: maar weet iedereen waar het over gaat?"

"Er is nogal een verschil in de inzet van deelnemers"

(interviews met leden van de ALV)

Dit onderwerp kwam op een recente ALV (15 september 2020) ook naar voren, in combinatie met ergernis over een beperkte opkomst:

In de ALV leunen we nog weleens veel achterover en laten de voorzitter bepalen. Er is weinig dynamiek. De leden mogen ook best meer brengen: vertel maar over je organisatie! Ontdekken: hoe versterken we elkaar (zie ook vorige vergadering). Er zijn meerdere voorstelrondes geweest maar dat kunnen we niet blijven doen.

(...)

Veel afzeggingen op het laatste moment, toch is de ALV doorgedaan. We vinden dat de helft + 1 van de leden aanwezig moet zijn (of een machtiging afgegeven hebben) wil de ALV doorgang kunnen vinden. Nadenken over: minimale opkomst van leden tbv doorgang ALV.

Voor 2021 is daarom gekozen dat leden bij minimaal drie van de vijf ALV's aanwezig dienen te zijn om lid te kunnen blijven van de coöperatie en dat alleen bij uitzondering een vervanger naar de ALV mag worden gestuurd. De voorzitter van de ALV heeft ook al eerder gesprekken gevoerd met leden die niet of weinig aanwezig waren, wat voor twee organisaties reden was om het lidmaatschap te beëindigen en een ander lid ervoor heeft gekozen nog wel via de agenda's en stukken op de hoogte te zijn, maar niet meer in de ALV deel te nemen.

Nog los van de variatie in opkomst, valt ook op dat er een sterke wisseling van de wacht is in korte tijd. Van de deelnemers aan de ALV in het voorjaar van 2018 zijn er ruim twee jaar later nog maar vijf over. Verschillende organisaties uit 2018 nemen op zich nog steeds deel, maar hebben nu een andere vertegenwoordiger. Er zijn diverse nieuwe organisaties als lid bijgekomen, waarbij de deelname wisselt. Bovendien zijn er, soms ongemerkt, verschillende organisaties afgevallen sinds de start van de coöperatie en de ALV. Kenmerkend voor deze dynamiek is dat er bij in elk geval drie ALV's uitgebreide kennismakingsrondes zijn gehouden, zoals op 10 september 2019:

Een korte terugblik op de pauze; het is fijn om meer van elkaar te weten zodat je weet waar je elkaar voor welk onderwerp kan vinden. De pauze was in dit geval te kort om goed kennis te maken. Wellicht kan de volgende vergadering een half uur eerder starten met een inloop, zodat die ruimte er meer is.

Ook in 2020 stond dit onderwerp op de agenda van de ALV, aan de hand van de volgende vragen:

- *Waarom ben je lid? Gevraagd/vrijwillig*
- *Wat heb je te bieden?*
- *Wat moet het opleveren?*
- *Waar in wil je betrokken zijn?*
- *Wat is jouw toegevoegde waarde?*
- *Waar zie jij kansen? (verslag ALV 30 juni 2020)*

Bij deze kennismakingsgesprekken blijkt ook wel uit de motivatie die leden hebben om bij de ALV betrokken te zijn. Bij een aantal is dat vanwege de binding met Woudenberg en kennis van de lokale gemeenschap. Bij sommigen is dit omdat zij vanuit hun organisatie, die in de regio actief is en ook in Woudenberg, zijn gevraagd mee te doen. Hun directe binding is minder en ook de lokale kennis ontbreekt. Voor organisaties die meer aan de rand van het sociaal domein actief zijn, is het soms lastig de meerwaarde van de ALV en de coöperatie te zien. Maar velen benoemen de meerwaarde van

nieuwe contacten (of het versterken van bestaande contacten) en dat je elkaar dan makkelijker weet te vinden. Die netwerkfunctie van de ALV kwam ook in veel interviews naar voren.

Sturing en regie

De tweede factor bij het bijdragen aan de dolen van de coöperatie betreft sturing en regie door de ALV. Dit hangt uiteraard ook samen met de hiervoor besproken betrokkenheid en deskundigheid: in hoeverre kan de ALV de sparring partner voor de directeur zijn en als opdrachtgever optreden? Het lijkt erop dat de ALV manoeuvreert tussen enerzijds de rol van *controle* op en *aansturing* van het bestuur en de werkorganisatie en anderzijds de functie van de ALV in het *opbouwen* en *onderhouden* van een netwerk, een plek van ontmoeting.

Lang niet alle leden hebben de ervaring, kennis en vaardigheden om zo'n controlerende en sturende rol te spelen.

*“Het besturen van een coöperatie is wel iets anders dan het meedoen aan werkateliers.”
(interview met lid van ALV)*

Wanneer we echter kijken naar de doelstelling van de coöperatie om het sociaal domein lokaler en integraler in te richten én efficiënter te werken, is die sturende rol van een ALV wel van groot belang. Dit blijkt uit het feit dat de werkateliers wisselend functioneren: sommige dragen met concrete resultaten bij aan samenwerking en innovatie van het sociaal domein, bij andere komt die verbinding met het oogmerk van de coöperatie minder uit de verf. De werkateliers worden als aparte factor hierna nog uitgebreid besproken.

Na de start met drie organisaties in 2017 breidt de coöperatie en daarmee de ALV zich gestaag uit. Dat brengt na enige tijd de discussie met zich mee hoe je controle en toezicht in groter gezelschap efficiënt organiseert. Ten eerste gaat dat om de agendering: er komt een agendacommissie om de ALV's inhoudelijk voor te bereiden. Ten tweede om de besluitvorming: zoals al eerder benoemd zit de hoge drempel voor geldige besluiten (twee derde van de aanwezigen, die ook twee derde van het totaal aantal leden zijn) in de weg. Ten derde gaat het om de vraag waar de ALV wel en niet over gaat en hoe ver zij moet gaan in het sturen van de uitvoeringsorganisatie. Zo is op de ALV van 14 mei 2019 bij de bespreking van Jaarverslag en Jaarrekening aan de orde:

De ALV wil graag meer helderheid over welke stukken de ALV zich dient te buigen: de stukken van 'het bedrijf' de Kleine Schans en/of andere stukken, waarin de ALV en de werkateliers ook tot zijn recht komen. Dit onderwerp komt op de agenda voor de volgende vergadering, opdat we vaststellen aan welke stukken de ALV haar goedkeuring dient te geven. De statuten worden hierbij in acht genomen.

In de interviews komt naar voren dat de meeste leden vooral kennis hebben van inhoudelijke thema's in het sociaal domein en minder met algemene vraagstukken van *governance* of financieel management. De discussies in de ALV over bijvoorbeeld jaarrekening en jaarverslag gaan dan ook meer over beleidsthema's en projecten dan over de staat van baten lasten en de voorzieningen. Met het instellen van een financiële commissie heeft de ALV een belangrijk deel van de controle op financiële stukken in handen gelegd van de leden die in de commissie zitten. Wanneer deze commissie positief adviseert, vindt er in de ALV vervolgens weinig discussie meer plaats. Dit was bijvoorbeeld zichtbaar in de ALV van 30 juni 2020:

Hamerstukken

<i>Jaarverantwoording en jaarrekening</i>	<i>: vastgesteld</i>
<i>WNT</i>	<i>: vastgesteld</i>
<i>Decharge</i>	<i>: vastgesteld</i>
<i>Kwartaalrapportage</i>	<i>: vastgesteld</i>
<i>Jaaragenda en afspraken</i>	<i>: vastgesteld</i>

Momenteel vindt in Woudenberg de Bezuinigingsdialoog plaats, omdat het financieel zwaar weer is in het sociaal domein. Bij twee ALV's is gesproken over de input vanuit de coöperatie in deze dialoog, die vervolgens door Herman van Bussel en Ellen van der Vlist in de bijeenkomsten met de gemeente en andere betrokken partijen wordt verwoord. Daar is ook zichtbaar dat er veel creatieve ideeën zijn om kosten te besparen, van zilvercoaches tot groenbeheer door buurtbewoners, maar minder focus op de meer structurele vragen over begroten en financieel beheer die hierachter schuilgaan.

Bij de formele stukken die in de ALV worden besproken, klinkt in de eerste twee jaar de kritiek dat die te sterk focussen op de werkorganisatie en dat er te weinig aandacht is voor de positie van de ALV. Dit verandert vanaf het eind van 2019: zo is er een duidelijk verschil zichtbaar tussen het Werkplan 2019, met vooral een opsomming van werkateliers en het Werkplan 2020, met eigen doelstellingen en speerpunten voor de ALV. Er staat wel een overzicht in van de werkateliers, maar dit is in tegenstelling tot 2019 zeer beknopt. Gezien het andere karakter van het Werkplan 2020 kon ook beter worden geëvalueerd wat er van de voornemens was terechtgekomen en kon dit in de ALV van februari 2021 worden geagendeerd.

Werkateliers









De derde factor die voor de ALV van belang is om transformatie in het sociaal domein te bewerkstelligen, zijn de werkateliers. Leden van de ALV geven onderwerpen aan en ook vanuit de werkorganisatie worden die benoemd, die voor verbetering vatbaar zijn. Zo liepen in 2020 onder meer de volgende werkateliers:

- Respijtzorg;
- Alternatieven voor ambulante hulp;
- Vroegsignalering;
- Opvoeden vraagt lef;
- Maak ouderen meester;
- Inburgering statushouders

Het werkatelier wordt getrokken door één organisatie, die de relevante partijen bij elkaar haalt en de doelstellingen van het atelier in de gaten houdt.

Over de voortgang van elk atelier wordt gerapporteerd in de ALV, waarbij de ALV kan fungeren als klankbord wanneer een werkatelier tegen problemen of vertraging aanloopt. Voor deze voortgangsrapportage zijn in de loop van de tijd verschillende vormen ontwikkeld; momenteel wordt gewerkt met de stoplichtmethode, waarbij per doelstelling de stand van zaken wordt aangegeven.

Groen beteken dat een en ander volgens plan verloopt, oranje duidt op vertragingen en belemmeringen en rood aangeeft dat het nog niet van de grond komt. Daarnaast moet op het formulier een aantal standaardvragen voor elk atelier worden beantwoord, zoals wie de deelnemers zijn, welke investeringen nodig zijn en wanneer het atelier naar verwachting kan worden afgerond. Dit is een voorbeeld van de rapportage over de voortgang:

werkatelier Alternatieven voor Ambulante Begeleiding		Start Datum: Q4 2020	
<p>Doelstelling : Opzetten/onderzoeken van alternatieve vormen van dagactiviteiten voor kinderen/jongeren met een indicatie, die meer aansluiten bij het bestaande reguliere aanbod, teneinde de kosten te beperken en de inclusieve samenleving te bevorderen.</p> <p>Opdracht : Zoeken naar alternatieven voor dagactiviteiten in het voorveld zodat kinderen daar terecht kunnen i.p.v. bij geïndiceerde dagactiviteiten door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van de aantallen kinderen en dagactiviteiten die het betreft. • Onderzoeken welke van deze kinderen terecht zouden kunnen bij regulier aanbod. • Onderzoeken welke vormen van dagactiviteiten geschikt zijn om in het voorveld op te zetten t.b.v. deze kinderen en welke partijen er daarvoor nodig zijn. • Borgen van de uit dit werk atelier voortgekomen informatie en met de partijen overeenkomen hoe het aanbod werkelijk wordt gerealiseerd. 			
Doelen			
A. Onderzoek naar het reguliere aanbod, wat, wie, mate van geschiktheid voor geïndiceerde kinderen			
B. Zoeken naar eenvoudig te ontwikkelen dagactiviteiten voor geïndiceerde kinderen die aansluiten bij het reguliere aanbod			
C. Benaderen partijen die geschikt zijn om een specifiek aanbod voor de doelgroep te ontwikkelen			
D. Borgen van de uit dit werkatelier voortgekomen informatie en creëren van een PvA met de betrokken partijen teneinde het gewenste pakket te realiseren			
			 
6. Deelnemers (incl. evt. rollen)+ benodigde ondersteuning + aanverwante partijen			
Deelnemers: ST Jan Hofstede, Youké Jolanda Hoogebeen, BG Constanja de Vries, Gemeente Marnix Kelfkens, Reinier van Santen			
Potentiële partners: KDV's BSO, Kerken, Sportverenigingen, Scouting, SNO, BSW, culturele partners? Vrijwilligersorg? Vrijtijdsbesteding?			
7. Eventueel verwachte financiële investeringen geen			
8. verwachte afsluiting :			
Medio of eind 2021 afhankelijk van het tijdstip van aanbesteding			
Advies na afsluiting:			

Wanneer een atelier klaar is, worden de opbrengsten aan de ALV voorgelegd ter goedkeuring en als die wordt gegeven, kan het atelier worden afgesloten.

De werkateliers zijn al vanaf het begin van de coöperatie een belangrijk instrument. Met de toename van het aantal leden van de coöperatie groeide al snel het aantal werkateliers. In deze fase werd in de ALV nog weinig gediscussieerd over nut en noodzaak van werkateliers en werd vrijwel elk voorstel voor een werkatelier gehonoreerd. Ook over het moment waarop een atelier kon worden afgerond – wanneer is de doelstelling behaald? – werd minder uitgebreid gesproken, zodat sommige ateliers lang bleven bestaan zonder dat duidelijk was welke voortgang werd geboekt. In de ALV werd mondeling teruggekoppeld wat er in de werkateliers was gebeurd sinds de vorige ALV. Zo stonden in de ALV van 12 januari 2019 maar liefst 14 werkateliers op de agenda:

- De formulierenbrigade;
- DemenTalent;
- Vindplaats gericht werken;
- Meldpunt Eenzaamheid;
- Statushouders;
- Positieve gezondheid;
- Normaliseren;
- Jongeren met psychische problemen;
- Toegang;
- Dagopvang dichtbij huis;
- De Buurtcoach;
- Sociale kaart;
- Verwarde personen;
- Vroegsignalering

Omdat de toelichting ter plekke in de vergadering werd gegeven, was het vooral zenden en weinig onderling gesprek. Ook was van veel werkateliers niet duidelijk wat de doelen precies waren, wie erbij betrokken waren en hoe men de doelen dacht te gaan bereiken. In de interviews wordt door veel leden aangegeven dat ze in deze fase weinig zicht hadden op wat er gebeurt in de werkateliers en dat het maar net afhangt van je eigen interesse voor het thema van een werkatelier:

“De ateliers zijn nogal wisselend in de kwaliteit van de terugkoppeling. En je hoeft ook niet van alle ateliers iets te weten.”

“De opbrengst van de ateliers is onduidelijk: wat doet het bijvoorbeeld met de kosten?”

(Interviews met leden van ALV)

In de loop van 2019 wordt geëxperimenteerd met schriftelijke inbreng vooraf, zodat leden zich voor een ALV wat kunnen inlezen in wat een werkatelier doet. Dit levert al wat meer onderling gesprek op en wordt ook gezien als verbetering vergeleken met de mondelinge terugkoppeling, maar ook wel kritiek op wat een geïnterviewde “ellenlange epistels” noemt. Zaak is dus een vorm van rapportage te vinden die informatief is voor andere leden, overzichtelijk en die niet te veel tijd kost. Bij een van de

volgende ALV's wordt besloten om een vast format te gaan gebruiken met de al eerder genoemde stoplichten:

*Er komt een format waarin kort kan worden aangegeven wat de voortgang is van het werkatelier; In het begin rapporteer je opdracht, doelen en door wie. Vervolgens wordt doormiddel van een kleur aangegeven hoever het atelier is met een doel. Dit maakt het snel en voor de andere leden overzichtelijk. Bij afronding van het atelier worden resultaten beschreven en voorgelegd aan de ALV. Het wordt een praktische vorm (kort en overzichtelijk).
(ALV, 10 september 2019)*

Het format blijkt in de praktijk behoorlijk goed te werken om snel overzicht te krijgen wat het werkatelier beoogt en aan de hand van rood, oranje en groen te zien wat de voortgang is. Wel blijft het aantal werkateliers groot, zodat, zij het in veel minder pagina's, de voortgangsrapportages van de ateliers een groot deel van de stukken uitmaken die met de agenda voor de ALV worden meegestuurd.

Nu de rapportage beter is geregeld en ook het gesprek in de ALV meer gestructureerd verloopt, komen andere vragen naar boven. Bijvoorbeeld hoe het zit met afgesloten werkateliers:

*Verdwijnt het niet in de vergetelheid? Hoe voorkom je dat er na verloop van tijd niets meer mee gebeurt? Aan de andere kant: moeten we tot in lengte van dagen bezig blijven met iets wat eigenlijk afgesloten is? Moet de voortgang gecontroleerd? Is het een protocol of een activiteit? Extra opdracht aan elk werkatelier: hoe borgen we het resultaat? Dat kan aan het formulier toegevoegd worden.
(ALV, 28 januari 2020)*

In het format is nu een extra regel toegevoegd waarin een advies na afsluiting wordt geformuleerd, het is nog even afwachten hoe dat in de praktijk gaat werken. Aan de ene kant is het goed dat ateliers een einddatum hebben en worden afgesloten, aan de andere kant is de problematiek niet ineens verdwenen met het afsluiten van een werkatelier. Ook in de evaluatie van het Werkplan 2020 was hier aandacht voor, met een nieuwe rol voor Ellen van der Vlist nu zij haar taak als voorzitter heeft overgedragen:

Sommige werkateliers lopen lang en gaan over van het ene doel in het volgende doel. Liever starten we dan nieuwe werkateliers, zodat helder blijft wat de doelen zijn en waaraan de medewerkende partijen zich geconformeerd hebben. We denken dat het beter is wanneer iemand overzicht houdt over de werkateliers en de trekkers van de ateliers alert houdt. Dat zou, nu de voorzittersfunctie is ingevuld door de directeur kunnen worden gedaan.

De werkateliers zijn niet alleen een belangrijke verbinding tussen de leden van de ALV onderling, maar vooral ook tussen de leden van de ALV en de werkorganisatie. In het organogram (2.1) kwam al naar voren dat de relatie tussen ALV en werkorganisatie vooral via de directeur verloopt en ook in de vergaderingen vijf keer per jaar zijn niet vaak medewerkers aanwezig. Daarom is een goed functioneren van de werkateliers van belang voor de coöperatie als geheel en voor het behalen van de doelstellingen van de coöperatie.

Door de hoeveelheid werkateliers is het soms lastig om te zien hoe de werkateliers samenhangen, of er misschien overlap is of juist belangrijk thema's ontbreken. Dit is een punt dat eerder ook al in de interviews was benoemd: hoe sluiten de werkateliers op elkaar aan, hoe weet men elkaar te vinden

bij gerelateerde thema's of als vergelijkbare partijen aan het atelier deelnemen? Om te weten of via de ALV en de werkateliers de doelstellingen worden behaald, zal eerst duidelijk(er) moeten zijn aan welke doelstelling van de coöperatie een atelier bijdraagt en op welke manier. Dat lijkt op dit moment nog de ontbrekende schakel in de grote ontwikkeling die de werkateliers sinds 2018 al hebben doorgemaakt.

2.3 Conclusie

De Algemene Ledenvergadering heeft een centrale plek in het organogram van De Kleine Schans. Aan de ene kant is de ALV verbonden met de coöperatie, als het besluitvormend orgaan. Volgens de uitgangspunten van een coöperatie tellen alle stemmen in de ALV even zwaar. Aan de andere kant is de ALV verbonden met de directeur-bestuurder van De Kleine Schans, en indirect daarmee ook met de werkorganisatie. In theorie betekent dit dat de regie en sturing van de coöperatie in handen liggen van de ALV. Dat klopt wanneer wordt gekeken naar de formele bevoegdheden van de ALV, die onder meer begroting, jaarstukken en jaarplan moet goedkeuren en verantwoordelijk is voor de onwikkelagenda en transformatie.

Tegelijkertijd is het een gezelschap dat de rol in de ALV op vrijwillige basis vervult, met diverse achtergronden en deskundigheden, en heeft de ALV een vergaderfrequentie van vijf keer per jaar. Veel van de keuzes en besluiten die in De Kleine Schans moeten worden gemaakt, kunnen niet wachten tot de ALV weer bij elkaar komt. We zien ook aan de variatie in deelnemers, de wisselende opkomst bij vergaderingen en de nadruk die velen leggen op het netwerken en de inhoudelijke betrokkenheid bij het sociaal domein, dat de ALV niet zo'n centrale rol kan spelen binnen de coöperatie. De beoogde rol van sparringpartner voor de directeur-bestuurder lijkt dan ook wat te hoog gegrepen. Kijkend naar de discussies in de ALV en ook naar de interviews met diverse leden van de ALV, moeten we bovendien constateren dat die rol door de meeste leden van de ALV ook niet wordt gewenst. Dit is wel kwetsbaar, want het maakt de ALV en de coöperatie behoorlijk afhankelijk van de kwaliteit van de directeur en de werkorganisatie. Het maakt ook duidelijk dat de ALV over haar eigen profiel en over de competenties die worden gevraagd van leden van de ALV verder moet nadenken.

Drie factoren konden het halen van de doelen van de coöperatie bevorderen of belemmeren: deskundigheid en betrokkenheid, sturing en regie en de werkateliers. Daarbij lijken de eerste twee maar een beperkte bijdrage te leveren: er gaat geen duidelijke stimulerende of remmende werking van uit. Belangrijker is de rol van de werkateliers, die de meest zichtbare invulling zijn van de rol van de ALV in de transformatie van het sociaal domein. Bovendien verbinden de werkateliers de leden van de ALV onderling en met de werkorganisatie. De werkateliers hebben in korte tijd een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt, ook in de manier waarop wordt teruggekoppeld over de voortgang en hoe dit in de ALV wordt besproken. Hoe het nu gaat met het instellen en afsluiten van ateliers en hoe het toezicht op de voortgang is georganiseerd is reden voor optimisme over de mogelijkheden van de ALV om (mee) te sturen aan de doelen van de coöperatie.

Nu de conclusie is dat het aanjagen van de transformatie niet zozeer in de ALV's gebeurt, maar vooral in de werkateliers, lijkt de belangrijkste uitdaging om een sterkere koppeling te maken tussen de doelen van de werkateliers en de doelen van de coöperatie. De ateliers komen nu vooral voort uit de problematiek in het sociale domein in Woudenberg die door de leden van de ALV, door de

werkorganisatie of door de gemeente wordt gesignaleerd. De volgende stap is om vanuit die concrete problematiek en het formuleren van doelen voor dat thema vervolgens te kijken wat de link is met de overkoepelende doelen van de coöperatie. Als je dat consequent voor alle werkateliers doet, wordt ook sneller duidelijk waar nog lacunes zitten, bijvoorbeeld omdat het onderwerpen zijn die niet uit de leden van de ALV voortkomen. De ALV is immers in de loop van de tijd behoorlijk uitgebreid, maar in verschillende vergaderingen en interviews is ook opgemerkt dat bepaalde relevante organisaties in het sociaal domein geen lid zijn van de coöperatie en ook niet als vanzelf bij de werkateliers aanhaken.

Bronnen

Bokhorst, M, Edelenbos, J., Koppenjan, J.F.M. & Oude Vrielink, M. (2015). 'Burgercooperaties. Speler of speelbal in de nieuwe verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving', *Bestuurskunde* 24 (2): 3-16.

Gemeente Woudenberg (2017). *Oprichting van en deelname aan Coöperatie De Kleine Schans*. Raadsvoorstel 188598, 12 juni.

Moor, T. de (2013). *Homo Cooperans. Instituties voor collectieve actie en solidaire samenleving*. Oratie, Utrecht: Universiteit Utrecht.

Statuten oprichting Coöperatie De Kleine Schans U.A., 27 oktober 2017.

Overig

Jaarverslagen, agenda's en notulen ALV De Kleine Schans 2017 t/m 2020.