

Participatory grantmaking voor transities van onderop



Martijn Arnoldus



social
finance
matters

Amsterdam, januari 2024

Participatory grantmaking voor transitie van onderop

Auteur: Martijn Arnoldus

Social Finance Matters

www.socialfinancematters.nl

In opdracht van Stichting DOEN

Inhoud

Samenvatting en leeswijzer	4
1. Introductie	7
2. De DOEN-variant van participatory grantmaking	9
3. De opzet van de pilot	11
3.1 StadmakersCoöperatie	11
3.2 Bakkerij de Eenvoud	12
3.3 Coöperatie Ondergrond	13
4. De meerwaarde van participatory grantmaking	15
4.1 Omkering van de psychologie van de toekenning	15
4.2 Urgentie	16
4.3 Vertrouwen	17
4.4 Waarden	18
4.5 De bijvangst	19
4.6 Welk model van participatory grantmaking past het beste?	19
5. De rol van DOEN (of het fonds in het algemeen)	21
5.1 Hoe het fonds ertoe doet	21
5.2 Verantwoording	22
6. Schets van een aanpak voor participatory grantmaking	25
6.1 Naar een werkbare aanpak	25
6.2 Slotopmerkingen voor DOEN	28
6.3 Strategische aanbevelingen	29

Samenvatting en leeswijzer

DOEN streeft naar een wereld gebaseerd op een circulaire economie, waar iedereen meetelt, gemeenschappelijkheid voorop staat, en waar ruimte is voor radicale verbeelding. Die transitie voltrekken zich niet vanzelf. Daar is beweging van onderop bij nodig. Voorlopers die, ook al is het in het klein en heel lokaal, laten zien hoe het anders kan en die inspiratie zijn voor anderen. DOEN wil een aanjager zijn van zulke voorlopers en van hun netwerken, collectieven en andere sectorversterkende organisaties. Daarbij past een aanpak die de voorlopers in hun kracht zet, onderlinge relaties tussen voorlopers versterkt en hen in staat stelt om in gezamenlijkheid prioriteiten te stellen en te bepalen waar energie in moet worden gestoken.

Vanuit die achtergrond voerde DOEN een pilot uit met ‘participatory grantmaking’ binnen collectieven van zulke voorlopers. Bij deze vorm van werken stelt DOEN een budget beschikbaar dat naar eigen inzicht door het collectief verdeeld wordt. De voorlopers beslissen mee over de besteding. Het idee erachter is dat de slagvaardigheid van de collectieven wordt vergroot, waardoor die meer of beter kunnen bijdragen aan maatschappelijke transitie (→ H2).

Pilotpartners (→ H3)

De drie pilotpartners waren de StadmakersCoöperatie, als Nederlands netwerk van stadmakers, Bakkerij de Eenvoud, als collectief van kunstenaars en bakkers, en Coöperatie Ondergrond, als samenwerking van voedselbospioniers. De drie partners verschillen in focus en ambities, organisatievorm en omvang, maar dragen elk bij aan de transitie die DOEN wil versnellen.

De uitkomsten van de pilot staan in dit verslag centraal, en monden uit in een aantal bouwstenen voor een werkbare aanpak voor DOEN bij toekomstige trajecten waarbij participatory grantmaking binnen collectieven wordt ondersteund. Er is gekeken naar de meerwaarde van de participatieve werkwijze voor de collectieven (en voor DOEN), naar de rol van het fonds, en naar de voorwaarden die zouden moeten worden gehanteerd.

Meerwaarde van participatory grantmaking (→ H4)

De beste samenvatting van het geheel is wellicht de constatering van een van de pilotpartners dat “pegels verdelen een heel andere dynamiek [is] dan inhoudelijke consensus bereiken”. Samen beslissen hoe en waaraan het geld wordt verdeeld, leidt tot een omkering van wat de ‘psychologie van de

toekenning' kan worden genoemd. Bij fonds- en subsidieaanvragen volgt een aanvrager het pad dat door de geldgever is uitgezet, inclusief de inhoudelijke eisen aan de aanvraag. Niet zelden worden aanvragen toegeschreven naar het thema, de vraagstelling en de prioriteiten die door het fonds zijn bepaald. Dat zijn niet per se de voorstellen die een collectief van voorlopers zelf het meest wenselijk vindt. Dat wordt anders als het geld beschikbaar komt om via participatory grantmaking verdeeld te worden binnen de community. Drie componenten van de veranderende dynamiek worden hier de 'UWV-kenmerken' genoemd:

- **Urgentie (→ H4.2).** De beschikbaarheid van een budget dat verdeeld mag worden, dwingt de leden van het collectief om op andere manieren na te denken over te ondernemen activiteiten en over wat belangrijk en haalbaar is voor het collectief. Er ontstaat een zekere urgentie in de community, die op verschillende manieren kan uitwerken.
- **Vertrouwen (→ H4.3).** Het belang van onderling vertrouwen wordt door participatory grantmaking vergroot. Het gaat daarbij zowel om vertrouwen tussen de voorlopers als om de vertrouwensband tussen voorlopers én hun collectief.
- **Waarden (→ H4.4).** Voor alle pilotpartners droeg een zelf te verdelen budget allereerst bij aan het werken aan gedeelde waarden, en wel in twee opzichten. Ten eerste als positieve impuls om binnen het eigen collectief het gesprek te voeren over wat de voorlopers verbindt. Ten tweede als primair handelingskader voor gezamenlijke besluitvorming over welke voorstellen wel of niet voor een bijdrage in aanmerking komen.

De rol van het fonds (→ H5)

DOEN liet in de pilot bewust zoveel mogelijk vrije ruimte aan de collectieven om zelf te bepalen hoe het geld werd verdeeld, en wilde geen rol spelen bij de beslissingen. Vanaf de start was echter duidelijk dat de pilotpartners voor DOEN op twee terreinen niettemin een actieve rol zagen in het participatieve proces:

- **Mede-initiator (→ H5.1).** Een participatieve aanpak is niet alleen de wens van de collectieven, maar tevens van het fonds. DOEN handelt daarbij vanuit bepaalde eigen waarden, verwachtingen en ambities. Het is belangrijk dat het collectief daar goed zicht op heeft en er ruimte is om met DOEN van gedachten te wisselen.
- **Kennis- en netwerkpartner (→ H5.1)** op twee manieren. Ten eerste, naarmate DOEN meer collectieven de vrijheid laat om op deze manier te werken, zal DOEN zelf steeds meer kennis en ervaring opdoen met wat wel en niet werkt, en wel of niet aan te bevelen is. Aan die kennis en

expertise hebben collectieven behoefte. Ten tweede, in het aanhaken van externe partijen bij het (vervolg) van het participatieve proces, en in het bijzonder het betrekken van fondsen.

Specifiek met betrekking tot de verantwoordingsplicht worden in het verslag drie aanbevelingen uitgewerkt (→ **H5.2**):

- Laat verantwoording niet achterwege, maar werk wel anders dan je tot nu toe gewend bent.
- De verantwoordingstaak moet in het collectief duidelijk belegd worden, want die wordt niet als vanzelf als gemeenschappelijke taak opgepakt.
- Ruimte voor flexibiliteit en een open einde aan het traject.

Naar een werkbare aanpak (→ H6)

De bevindingen worden in het laatste hoofdstuk vertaald naar vier bouwstenen voor een werkbare aanpak die DOEN kan hanteren voor soortgelijke trajecten met participatory grantmaking onder voorlopers. Het zijn startpunten voor gesprek:

- Start vanuit een gezamenlijke verwachting.
- Een lichte set voorwaarden met de volgende onderdelen:
 - Intentiegericht werken.
 - De voorlopers beslissen hoe het budget wordt verdeeld.
 - Leren en het uitwisselen van leerervaringen.
 - Inspiratie tijdens de hele samenwerking (zie de met voorlopers te delen lijst met tips → **H6.1**).
- Een betrokken relatie die wordt gekenmerkt door:
 - Open en nieuwsgierige houding - van twee kanten.
 - Safe space. Trekkers van de collectieven hebben behoefte aan een setting waarin ze DOEN (en elkaar) op ongedwongen wijze kunnen benaderen met vragen en dilemma's waar ze tegenaan lopen.
 - Verantwoording tijdens de rit. De verantwoording is geen exercitie achteraf, maar krijgt vorm in het contact en de ervaringen tijdens het traject.

De kennis die over participatory grantmaking en het werken binnen collectieven van voorlopers is opgedaan, laat zich slechts deels overdragen via papier. Het is daarom aan te raden om voorlopers waarmee DOEN heeft gewerkt te blijven betrekken om hun kennis te blijven delen (→ **H6.2**) en om de aanpak te verankeren en verfijnen in de reguliere werkwijze van het fonds (→ **H6.3**).

1. Introductie

DOEN streeft naar een wereld gebaseerd op een circulaire economie, waar iedereen meetelt, gemeenschappelijkheid voorop staat, en waar ruimte is voor radicale verbeelding. Die transitie voltrekken zich niet vanzelf. Daar is beweging van onderop bij nodig. Voorlopers die, ook al is het in het klein en heel lokaal, laten zien hoe het anders kan en die inspiratie zijn voor anderen. DOEN wil een aanjager zijn van zulke voorlopers en van hun netwerken, collectieven en andere sectorversterkende organisaties. Daarbij past een aanpak die de voorlopers in hun kracht zet, onderlinge relaties tussen voorlopers versterkt en hen in staat stelt om in gezamenlijkheid prioriteiten te stellen en te bepalen waar energie in moet worden gestoken.

Vanuit die achtergrond is DOEN in 2022 gestart met een experiment met 'participatory grantmaking', waarbij niet DOEN de bestemming van haar eigen financiële bijdrage bepaalt, maar de uiteindelijke ontvangers daarover zelf beslissen. In de pilot deden drie collectieven van voorlopers mee: de StadmakersCoöperatie, de bakkers van Bakkerij de Eenvoud en Coöperatie Ondergrond. Er werd bewust gekozen voor voorlopers die zich al in een zekere mate als collectief hebben verenigd. Bij de Stadmakers is dat binnen een vrij informeel en open coöperatief verband. Bij Bakkerij de Eenvoud in een informeel collectief dat - in elk geval aanvankelijk - op zoek was naar een meer formele organisatievorm. Coöperatie De Ondergrond is juist een klein samenwerkingsverband dat vanuit een coöperatie opereert. Alle drie zijn open voor nieuwe voorlopers die zich willen aansluiten, en op zoek zijn naar manieren om als collectief meer impact te maken.

De drie collectieven deden, samen met DOEN, waardevolle ervaringen op met deze aanpak, die voor veel fondsen onbekend is. De belangrijkste leerpunten, dingen om te doen of juist te laten, zijn te scharen onder een drietal onderwerpen:

- Wat bereik je, met het oog op maatschappelijke transitie van onderop, als fonds en als collectief van voorlopers met een aanpak van participatory grantmaking? Daarbij hoort uiteraard ook de vraag welke werkwijzen of modellen er nuttig zijn.
- Wat is de rol van het fonds (in dit geval DOEN)?
- Hoe breng je een aanpak van participatory grantmaking op gang bij collectieven van voorlopers?

Bij elk van die onderwerpen blijven er voldoende vragen over die pas beantwoord kunnen worden als meer ervaring is opgedaan. Op voorhand mag vast gezegd zijn, dat de geleerde lessen niet uitdraaien op een keuzemenu aan kant-en-klare, snel inzetbare modellen. Hoe een participatief besluitvormingsproces er in de praktijk uit ziet, is sterk contextafhankelijk. De meeste waarde zit in het - als fonds - op gang helpen en stutten van een proces binnen het collectief, dat uiteindelijk uitmondt in een proces waarbij de voorlopers zelf over de inzet van het beschikbare budget besluiten. Maar dat is wat anders dan het vooraf voorzien in een blauwdruk die gebruikt moet worden. De onderstaande uitwerking van de opbrengsten van de pilot werkt daarom toe naar een handreiking voor wat je als DOEN of ander fonds aan startbagage meegeeft aan een collectief van voorlopers, naast een financiële bijdrage die niet of minimaal geormerkt is.

2. De DOEN-variant van participatory grantmaking

Maatschappelijke transitie vragen maatschappijbrede betrokkenheid en gedragsverandering. De overgang naar een circulaire economie staat en valt bijvoorbeeld bij ons consumptiegedrag. Een betaalbare en houdbare gezondheidszorg hangt sterk samen met een gezonde leefstijl en met omzien naar elkaar. Wie zulke transitie puur als top-down processen ziet, mist een groot deel van de inventiviteit, energie en creativiteit die in de samenleving aanwezig is. Denk aan de snel groeiende populatie aan, veelal kleine, sociale ondernemingen van wie een groot deel voornamelijk lokaal opereert. Aan kunstenaars die speldenprikken uitdelen om ons uit te dagen om onze blik te verruimen. Of aan de burgerinitiatieven die zich als energie-, voedsel- of zorgcoöperatie organiseren.

Het zijn deze voorlopers die DOEN, individueel en ook collectief, wil ondersteunen en aanjagen. Als fonds is DOEN daarbij op zoek naar benaderingen en werkwijzen die aansluiten bij de kracht van onderop, en die helpen om de onderlinge relaties tussen voorlopers te versterken. 'Participatory grantmaking' is daar een van. Het is een verzamelterm voor processen waarbij de uiteindelijke doelgroepen of begunstigden van een fonds zeggenschap hebben over de verdeling van de fondsbijdragen. Centraal staat het overdragen van financiële beslisbevoegdheid.

De invulling die DOEN aan participatory grantmaking geeft, wijkt in bepaalde opzichten af van de meest gebruikelijke bestaande varianten. De benaming komt overwaaien uit de Angelsaksische wereld, maar heeft eigenlijk een stevige Nederlandse inbreng, via vanuit Amsterdam opererende fondsen als Mama Cash, Red Umbrella Fund en Robert Carr Fund.¹ Het is een praktijk die met name bij meer activistische fondsen invulling krijgt, die groepen met een zwakke(re) of achtergestelde positie in de samenleving ondersteunen. Emancipatie en empowerment zijn daarbij de belangrijkste drijfveren om beslisbevoegdheid bij de doelgroep neer te leggen.

Dat is in zekere zin een motivatie die ook bij DOEN aanwezig is, al was het alleen al omdat DOEN heel nadrukkelijk systeemtransities nastreeft die op zichzelf gaan over de erkenning en inzet van kracht van onderop: naar een samenleving die het gemeenschappelijke vooropstelt, en naar een wereld waarin iedereen meedoet en meetelt. Empowerment is daarbij onmisbaar. Maar er is meer. Transitie zijn complexe ontwikkelingen die om flexibiliteit vragen en om (veel) kennis. Met participatory grantmaking krijgen

¹ Zie voor een bespreking van de verschijningsvormen van participatory grantmaking en van de ervaring die DOEN met Arts Collaboratory al heeft opgedaan: Arnoldus, Martijn (2022) 'De DOEN-variant. Contouren voor 'participatory grantmaking' bij DOEN.'

voorlopers meer ruimte om financiële middelen flexibel in te zetten en om zelf te prioriteren, op basis van de kennis en creativiteit die in het collectief aanwezig is. Er hoeft geen dichtgetimmerd projectplan te worden ingediend met dito begroting, maar besteding wordt open gelaten en het collectief kan zelf bepalen tot tussentijdse wijzigingen. Daarin is participatory grantmaking nauw verwant aan een andere, ook onder Engelse benaming bekende ontwikkeling in de fondsenwereld, namelijk die van ‘trust-based philanthropy’. Waar geven op basis van vertrouwen in de ruimste vorm een carte blanche is, legt participatory grantmaking de nadruk op het vertrouwen dat community’s zelf het beste zicht hebben op waar het geld precies nodig is, ofwel waar enthousiasme en urgentie te vinden zijn. Als je transitie wilt versnellen, moet je daaraan niet voorbijgaan.

De participatieve aanpak van DOEN gaat echter nog een slag dieper. Bij participatory grantmaking is het meestal zo dat de doelgroep als het ware in het financiële beoordelingsproces van het fonds wordt ‘geïntroduceerd’.² Bijvoorbeeld doordat een groep representanten van de doelgroep zitting neemt in een door het fonds ingestelde beoordelingscommissie. Of doordat aanvragers door het fonds samen om tafel worden gebracht om elkaars voorstellen te beoordelen. In al die gevallen blijft het fonds de eigenaar van het proces. In de pilot van DOEN is het proces niet binnen het fonds gehouden, maar overgedragen aan collectieven van voorlopers die op het terrein van dezelfde transitie actief zijn, of dezelfde maatschappelijke missie delen. Het collectief wordt eigenaar van het proces, en dat zou in de toekomst ook met geld van andere fondsen of vanuit andere bronnen voortgezet kunnen worden. Daarmee ontstaat binnen het collectief ruimte voor continuïteit in het meewerken aan transitie.

² Paterson, Hannah (2019) *Grassroots grantmaking: embedding participatory approaches in funding*. Winston Churchill Memorial Trust.

De gedachte is dus niet slechts dat de voorlopers zelf het beste weten waar welke inzet nodig is, maar bovenal dat de community op deze manier een duurzame werkwijze ontwikkelt die het vertrouwen van de voorlopers. Geld is daarbij een middel om gemeenschappelijkheid en gemeenschappelijke inzet te creëren. Met andere woorden, de gehoopte impact is dat communities nu en in de toekomst beter in staat zijn ‘to put their money where their mouth is’, met een versnellend effect op transitie. (De Engelse uitdrukking is hier net iets illustratiever dan de Nederlandse variant, ‘daad bij het woord voegen’.)

Tot zover de theorie, goede intenties en mooie verwachtingen. De hamvraag is uiteraard of de ervaringen in de pilot daarop aansluiten.

3. De opzet van de pilot

In de pilot werd samengewerkt met drie collectieven van voorlopers, elk actief binnen een ander domein (sociaal, groen, creatief), maar met een duidelijke ambitie om bij te dragen aan een of meer van de transities waarop DOEN zich richt. Elke pilotpartner had de beschikking over een door DOEN verstrekt budget dat naar eigen inzicht en volgens een zelf bepaalde aanpak kon worden besteed door het collectief. DOEN hield de vanuit het fonds gestelde voorwaarden bewust zo beperkt mogelijk. De pilotpartners hadden wel alle drie een aanvraag ingediend via de reguliere aanvraagprocedure van DOEN, en hadden de gebruikelijke verantwoordingsplicht. Daarnaast committeerden de pilotpartners zich aan deelname aan het gezamenlijke leerproces rond participatory grantmaking. Maar de besteding van het geld werd zo open mogelijk gehouden.

Elke pilotpartner is dus op een heel eigen manier aan de slag gegaan met de interne verdeling van het budget. Hieronder volgt een korte samenvatting van hoe de processen bij de pilotpartners zijn verlopen. De specifieke leerpunten worden in de daaropvolgende paragrafen uitgelicht.

3.1 StadmakersCoöperatie

De StadmakersCoöperatie is een beweging van initiatiefnemers die stadmaken van onderop. De teller van het aantal aangesloten stadmakers gaat inmiddels richting 4.000 en het collectief werkt als een informeel netwerkverband. De aangesloten stadmakers maken onder andere gebruik van (regionale) Whatsapp-groepen en vinden elkaar onder meer in gezamenlijke evenementen, projecten en opdrachten.

De StadmakersCoöperatie startte de pilot met de ambitie om de financiële middelen te verdelen volgens een ‘endorsementfonds’, geïnspireerd op het sinds 2016 bestaande Matchingfonds van De Coöperatie voor freelance journalisten.³ De gedachte erachter is dat een stadmaker voor een bijdrage uit het budget in aanmerking komt als er minimaal drie andere leden van de StadmakersCoöperatie zijn die het voorstel aanbevelen (‘endorsen’). De filosofie van deze aanpak is ‘ja, tenzij...’. Een voorstel komt voor financiering in aanmerking tenzij er te veel mitsen en maren op tafel komen. Gesprekken met andere stadmakers over het voorstel, zijn daarom het belangrijkste instrument in deze benadering van participatory grantmaking.

³ De achtergrond van het Matchingfonds van De Coöperatie staat hier: <https://decooperatie.org/over-het-matchingfonds/>

De stadmakers hebben gedurende de pilot uiteindelijk een splitsing aangebracht. Een stukje van het budget (€5.000) is verdeeld via een

pitchevent voor young impact makers, de rest via het ‘endorsement’ fonds. Bij het pitchevent hield een vijftal jonge stadmakers een korte pitch voor een projectidee, waarna de toehoorders besloten hoe het beschikbare budget werd verdeeld. Deze variant werd in samenwerking met Starters4Communities uitgevoerd tijdens het Stadmakerscongres in Den Haag. Het geld belandde uiteindelijk bij initiatieven die anders waarschijnlijk niet zelf bij DOEN uit waren gekomen.

Via het endorsementfonds, met een budget van €20.000, kwamen tot begin december 2023 in totaal zestien voorstellen met aanbevelingen binnen waarvan er slechts één alsnog afviel. Een voorbeeld van activiteiten die mogelijk werden gemaakt is ‘Buurtvergroeners Nijmegen’. Met dit project ontwerpen buurtgenoten samen openbare tuintjes, leggen ze die aan, en onderhouden ze de buurt op een duurzame manier. Een ander voorbeeld is LOOS. Dat is ‘een winkel op wielen’ die verpakkingsloze boodschappen toegankelijk maakt. Het eerste anderhalf jaar deed LOOS dat met een vrachtfiets, maar om te kunnen professionaliseren en opschalen is de overstap gemaakt naar een kleine elektrische bus. Met de financiële bijdrage werd een inbouw voor de bus beoogd, zodat meer verschillende producten mee kunnen.

3.2 Bakkerij de Eenvoud

De bakkerijen die samen Bakkerij de Eenvoud vormen, zijn plekken die sociale verbinding maken en die in de basis om (het verbindende van) kunst gaan. Momenteel zijn de bakkerijen meer een langzaam en organisch gegroeide beweging dan een geformaliseerd verband. Aan de start van de pilot waren er voornemens om een coöperatie op te richten, maar die plannen hadden eind 2023 plaatsgemaakt voor voortzetting van de informele samenwerkingsstructuur. De pilot met participatory grantmaking was in die verschuiving overigens van grote betekenis, zoals verderop wordt toegelicht.

De ondersteuning vanuit DOEN was gericht op enerzijds de storytelling van Bakkerij de Eenvoud (zoals kunstinhoudelijke activiteiten, het verhaal, productie van podcasts) en anderzijds op verdere ontwikkeling van de organisatie en de lokale bakkerijen. Met name het tweede deel van het DOEN-budget is voor participatory grantmaking ingezet. Daarbij speelden de zogeheten assemblees een belangrijke rol.

De bakkers komen periodiek bijeen tijdens assemblees en bespreken dan zaken die het collectief aangaan. Gedeelde waarden spelen een belangrijke rol in het verder weinig geformaliseerde en op gesprek en consensus gestoelde besluitvormingsproces. Bakkerij de Eenvoud startte de pilot met

participatieve besluitvorming over het budget met een werkwijze waarbij de bakkers werden uitgenodigd om in assemblee initiatieven in te brengen. Daarbij ging het uitsluitend om het inhoudelijke plan; een begroting was niet vereist. Dat leverde echter geen enkele geldvraag op. Uiteindelijk koos de assemblee voor een alternatieve werkwijze, waarbij elke bakker de beschikking kreeg over €9.000 uit het gezamenlijke budget, bestemd voor 'waardeontwikkeling'. Dat geld kon in eigen activiteiten worden gestoken, maar het stond bakkers vrij om een deel van hun eigen budget aan andere bakkers te geven. Eind 2023 was dat laatste nog niet gebeurd, maar had één bakker aangegeven om, indien nodig, met zijn budget de activiteiten van een andere bakker te ondersteunen.

3.3 Coöperatie Ondergrond

Het ontwikkelen en onderhouden van voedselbossen in en om steden is inzet van Coöperatie Ondergrond. De coöperatie heeft zeven leden (sociaal ondernemers), die elk hun eigen netwerk van stagiairs, vrijwilligers en professionals vertegenwoordigen. DOEN ondersteunt Coöperatie Ondergrond bij professionalisering en de ontwikkeling van verdienmodellen.

Als klein samenwerkingsverband met inmiddels vijftien voedseltuinen in Rotterdam werkt Ondergrond enerzijds langs de lijnen van formele besluitvorming zoals die in de statuten zijn vastgelegd, en anderzijds met kringen met mandaat. Zo'n kring kan eigen middelen binnenhalen en verdelen, maar dat is geen verplichting of noodzaak. De kringen zijn klein qua aantal deelnemers en werken hoofdzakelijk op basis van onderling vertrouwen, gedeelde waarden en persoonlijke relatie. Op het niveau van de coöperatie worden middelen verdeeld op basis van gemaakte werkuren binnen de coöperatie. Het gaat jaarlijks om duizenden euro's, waarvan tien procent komt uit verplichte afdracht van de leden. Coöperatie Ondergrond heeft voor de pilot geen nieuwe constructies uitgewerkt om geld binnen het collectief te verdelen, maar heeft de verdeling laten verlopen via de hierboven genoemde, al bestaande werkwijzen.

Anders dan bij de andere twee pilotpartners is er bij Coöperatie Ondergrond geen budget verdeeld voor activiteiten buiten de coöperatie. Met andere woorden, het budget van DOEN dat werd verdeeld, werd ten behoeve van het werk van de coöperatie ingezet. Bij de stadmakers en bij de bakkers werd (ook) budget ingezet voor zaken die niet strikt genomen StadmakersCoöperatie- of Bakkerij de Eenvoudactiviteiten waren, maar die van een bepaalde stadmaker of bakker. Dat roept de later te beantwoorden vraag op, of bij participatory grantmaking door collectieven het geld altijd moet worden besteed aan zaken die iets opleveren voor het gehele collectief, of niet.

De ervaringen van iedere pilotpartner zijn uiteraard veel verder te specificeren. Dat gebeurt hieronder aan de hand van drie onderwerpen die tijdens de gezamenlijke leerbijeenkomsten van de pilotpartners en DOEN naar voren kwamen: de meerwaarde of effecten van deze manier van werken, de rol van het fonds en het op gang brengen van een proces van participatory grantmaking.

4. De meerwaarde van participatory grantmaking

Met participatory grantmaking kan geld een middel worden om gemeenschappelijkheid te creëren in de missie, in de na te streven doelen en in de activiteiten van een groep voorlopers. Dat was een van de verwachtingen die de pilotpartners uitspraken tijdens de eerste gezamenlijke leerbijeenkomst. Daar komt de veronderstelling bij dat de voorlopers zo hun eigen werkwijzen voor verdeling van middelen kunnen ontwikkelen, die het vertrouwen hebben van de community, en die los van DOEN kunnen blijven bestaan.

Werkt dat zo in de praktijk?

4.1 Omkering van de psychologie van de toekenning

Vooropgesteld, één jaar pilot met drie partners is te kleinschalig om te kunnen spreken van versnellende effecten op maatschappelijke transitie - wat toch het hoofddoel is van zowel DOEN als de voorlopers. Maar er zijn wel diverse concrete aanwijzingen van de meerwaarde van de participatieve benadering voor het versterken van gemeenschappelijkheid en voor slagvaardige community's van voorlopers. Die aanwijzingen hebben alles te maken met wat de omkering van de 'psychologie van de toekenning' kan worden genoemd en die zorgt voor een ander elan binnen het collectief zodra er geld moet worden verdeeld.

“Pegels verdelen is een heel andere dynamiek dan inhoudelijke consensus bereiken”, stelde Peik Suyling van Bakkerij de Eenvoud vast. Dat kon op herkenning rekenen bij de anderen. Bij fonds- en subsidieaanvragen volgt een aanvrager het pad dat door de geldgever is uitgezet, inclusief de inhoudelijke eisen aan de aanvraag. Niet zelden worden aanvragen toegeschreven naar het thema, de vraagstelling en de prioriteiten die door het fonds zijn bepaald. Dat zijn niet per se de voorstellen die een collectief van voorlopers het meest wenselijk vindt. Verder is onderlinge afstemming van voorlopers binnen het collectief geen vanzelfsprekendheid, tenzij er gewerkt wordt aan een gezamenlijk voorstel. Soms is ook dat meer een verplichting (het fonds vereist samenwerking tussen diverse partijen) dan een intrinsieke motivatie. Dat alles zorgt voor een bepaalde gerichtheid op de aanvraagprocedure die op zichzelf weinig doet voor gemeenschappelijkheid onder de voorlopers.

Dat wordt anders als het geld beschikbaar komt om via participatory grantmaking verdeeld te worden binnen de community. De drie pilotpartners hebben elk hun eigen ervaring opgedaan, met eigen accenten. Maar daaruit komen drie kenmerkende elementen naar voren van de veranderende dynamiek binnen het collectief door deze omgekeerde psychologie van de toekenning. Die drie worden hier de 'UVW-kenmerken' van participatory grantmaking genoemd. Dit zijn ze:

4.2 Urgentie

De beschikbaarheid van een budget dat verdeeld mag worden, dwingt de leden van het collectief om op andere manieren na te denken over te ondernemen activiteiten. Er ontstaat een zekere urgentie in de community, die op twee manieren kan uitwerken.

In positieve zin ontstaat er ruimte om ideeën (die geld kosten) te gaan uitvoeren, en is er aanleiding om als collectief te bedenken welke prioriteiten er gesteld moeten worden en welke zaken kunnen wachten. Het is niet langer een externe partij die omdraan de streep bepaalt wat er voor financiering in aanmerking komen, maar het collectief zelf. Bij het endorsementfonds van de StadmakersCoöperatie is dat effect bijvoorbeeld zichtbaar in het onderlinge gesprek dat stadmakers met een voorstel moesten aangaan met collegastadmakers om nut en noodzaak van hun activiteit duidelijk te maken. Bij de in totaal 16 voorstellen, die elk door 3 stadmakers werden aanbevolen, waren 37 verschillende aanbevelers betrokken. Een klein aantal stadmakers beval meerdere voorstellen aan. Een op drie stadmakers die zelf een voorstel indienden, traden op als aanbeveler bij een van de andere voorstellen. Dat is een interessant aandeel, omdat de jonge impactmakers over wie het gaat voorafgaand aan de start van het endorsementfonds nog nauwelijks een community vormden.

Het gevoel van urgentie in het collectief kan ook anders uitwerken. Bij Bakkerij de Eenvoud gebruikten de bakkers hun periodieke assemblees als platform om voorstellen in te brengen voor besteding van het budget. Het resultaat was dat geen cent werd uitgegeven, omdat het ontbrak aan concrete voorstellen. De constatering in de assemblee was dat er eigenlijk een gezamenlijke opgave lag om eerst te bouwen aan meer inhoudelijke verbinding tussen de bakkerijen. De beschikbaarheid van geld bracht dat proces op gang en in versnelling.

Ook Coöperatie Ondergrond heeft de ervaring dat beschikbaarheid van een gemeenschappelijk budget leidt tot een groter gevoel van urgentie. Maar net als Bakkerij de Eenvoud zijn de voedselbospioniers er alert op dat die urgentie niet ontaardt in het uitgeven van geld omdat het op moet. Bakkerij

de Eenvoud merkte in de leerbijeenkomsten op dat er ruimte zou moeten zijn voor een open einde aan participatory grantmaking (zie het volgende hoofdstuk), om zo uitloop in de tijd mogelijk te maken. Max de Corte van Coöperatie Ondergrond benadrukte aanvullend daarop de noodzaak om aan de voorzijde van het traject voldoende ruimte te houden om te kunnen dromen. Het geld moet niet tot overhaaste beslissingen leiden, maar stimuleren tot meer gemeenschappelijke ideevorming. De twee opmerkingen vullen elkaar aan: de verdeling van geld is het sluitstuk van een gezamenlijk proces waarin de inhoudelijke urgentie om samen op te trekken wordt gevoeld. Het is niet het startpunt.

4.3 Vertrouwen

Het tweede kenmerk van de veranderende dynamiek in een collectief bij participatory grantmaking, is het belang van onderling vertrouwen. Het gaat daarbij zowel om vertrouwen tussen de voorlopers als om de vertrouwensband tussen voorlopers én hun collectief.

Uit de pilot komt naar voren dat vertrouwen zowel een succesvoorwaarde is van participatory grantmaking als een product daarvan. Juist doordat bij participatory grantmaking meer in gezamenlijkheid wordt bepaald en er vaak minder strikte kaders zijn, komt veel aan op de mate waarin de betrokkenen elkaar vertrouwen. Een kenmerkend voorbeeld is de gedachte dat gezamenlijk verdelen door aanvragers, die allemaal in de race zijn voor een stukje van het budget, uitlokt tot strategisch gedrag. Uit ervaring van andere fondsen is al bekend dat dat in de praktijk reuze mee lijkt te vallen.⁴ Dat beeld wordt bevestigd in de pilot van DOEN. In de kringen van Coöperatie Ondergrond blijken leden bij de collectieve besluitvorming elkaar al snel de vraag te stellen: “Krijg je niet te weinig?” Bovendien zorgt het gezamenlijk bespreken van activiteiten en het bijhorende kostenplaatje ervoor dat alle betrokkenen een realistisch beeld krijgen van wat aan financiële middelen nodig is.

Het helpt daarbij dat de collectieven van voorlopers in de pilot al langer bestaan en al onderling vertrouwen hebben kunnen opbouwen. Maar participatory grantmaking zorgt ook voor versterking van onderling vertrouwen, en niet alleen tijdens het beslisproces. Bij Bakkerij de Eenvoud werd halverwege de pilot besloten om elke bakker hetzelfde budget te geven. Daar was vertrouwen voor nodig. Bij de assemblees en andere gezamenlijke momenten, zoals wekelijkse updates, komt de besteding van de middelen ter sprake. De bakkers weten van elkaar wat ze met hun €9.000 doen, en ook dat is een impuls voor het vertrouwen in elkaar én in het collectief. Teun Gautier van de StadmakersCoöperatie verwoordde de basis van vertrouwen als de intrinsieke motivatie van de initiatiefnemers. Juist als

⁴ Buhles, Kelley (2012) Shared gifting. Transforming the dynamics of philanthropy. RSF Social Finance.

je in collectief verband over de verdeling van de middelen beslist, staat de intrinsieke motivatie voorop. De hele community kan 'proeven' of een initiatiefnemer vanuit zichzelf gedreven is om een voorstel succesvol uit te voeren. Bij participatory grantmaking door collectieven heeft die gemeenschap dan ook een rol om om de initiatiefnemer heen te staan, ook als het mis dreigt te gaan. Manieren om het vertrouwen in het collectief te laten groeien kunnen heel klein en eenvoudig zijn. Zo kregen de jonge impactmakers de aan hen toegekende bijdragen binnen zestig minuten na toekenning op hun rekening gestort, vergezeld van een persoonlijk berichtje, als blijk van vertrouwen en aanmoediging om aan de slag te gaan.

Naast onderling vertrouwen tussen voorlopers en vertrouwen in het collectief, is er de vertrouwensband tussen collectief en fonds (DOEN). Die komt in het volgende hoofdstuk verder op de voorgrond. Voor nu volstaat het om op te merken dat met participatory grantmaking de dynamiek in relatie tussen fonds en collectief net zo goed verandert, en dat vertrouwen daarin een belangrijke rol speelt.

4.4 Waarden

Het derde kenmerkende effect van participatory grantmaking in de dynamiek van gemeenschappelijkheid heeft alles te maken met gezamenlijke waarden. Voor alle pilotpartners droeg een te verdelen budget allereerst bij aan het werken aan gedeelde waarden, en wel in twee opzichten. In de eerste plaats ervoeren de collectieven, in het verlengde van een toegenomen gevoel van urgentie, een positieve impuls om binnen hun eigen collectief het gesprek te voeren over wat de voorlopers verbindt. Een gezamenlijk te verdelen budget is uiteraard niet de enige denkbare aanleiding voor dat gesprek, maar het is wel een grote motivator.

Dat houdt nauw verband met de tweede observatie. Bij participatory grantmaking is er altijd behoefte aan een gemeenschappelijk kader. Voor de pilotpartners werd dat niet gevonden in een set aan regels die bepalen wat een aanvrager wel en niet is toegestaan, maar in dat waar de community gezamenlijk voor staat. Voor Coöperatie Ondergrond zijn gedeelde waarden de basis om te kunnen dromen en concrete activiteiten uit te voeren. Bij Bakkerij de Eenvoud kregen de bakkers hun bijdragen in het vertrouwen dat de besteding in lijn is met gemeenschappelijke waarden die tijdens de assemblees naar voren komen. En hoewel de StadmakersCoöperatie de doelgroep afgrensde tot jonge impactmakers, werd ruimte gelaten voor een heel divers samenstel aan activiteiten en projecten. Ook hier speelde het vertrouwen in gedeelde waarden een hoofdrol.

Vermeldenswaardig is dat de waarden bij de pilotpartners inzet (en uitkomst) zijn van een doorlopend gesprek, en geen in steen gebeitelde criteria. Daarmee ontstaat voor initiatiefnemers van voorstellen, die op het eerste gezicht niet aansluiten op waar de community voor gaat, ruimte om het collectief te overtuigen waarom dat voorstel toch passend is. Met andere woorden, de waarden zijn beweeglijk.

4.5 De bijvangst

Er zijn nog andere, secundaire manieren waarop participatory grantmaking bijdraagt aan gemeenschappelijkheid en sterkere community's. De belangrijkste die in de pilot zichtbaar werd, is dat voorlopers kunnen worden bereikt die anders vermoedelijk niet zo snel zelf bij DOEN hadden aangeklopt. Het gaat om initiatiefnemers die vrij onbekend zijn met het fondsenlandschap. Het pitchevent van de StadmakersCoöperatie bracht jonge impactmakers bijeen die DOEN überhaupt niet kenden en ook niet afgekomen waren op een event onder DOEN-vlag, maar wel hun weg naar de stadmakers wisten te vinden.

Belangrijker dan of een voorloper bij een bestaand fonds zou uitkomen of niet, is dat participatory grantmaking voor extra aantrekkingskracht zorgt voor de community zelf. Anders gezegd, de StadmakersCoöperatie heeft er nieuwe leden bij gekregen door de directe beschikbaarheid van een onderling te verdelen budget.

De vraag is in hoeverre de genoemde meerwaarden samenhangen met het model van participatory grantmaking dat een collectief van voorlopers hanteert. Daar kan op basis van de pilot geen sluitend antwoord op worden gegeven. Toch zijn ook hier een aantal belangrijke aanwijzingen gevonden.

4.6 Welk model van participatory grantmaking past het beste?

Elk van de pilotpartners voerde het besluitvormingsproces met de community op een eigen manier uit. Komen daar, in het licht van het versterken van gemeenschappelijkheid, modellen uit die de voorkeur hebben boven andere?

Vooralsnog niet echt.

De StadmakersCoöperatie werkte met twee varianten die beide op een deel van de community waren gericht (jonge impactmakers). Met het beperkte budget werd gekozen voor een striktere afbakening. Maar in de participatie bij besluitvorming kon wel de gehele community meedoen, hetzij via een plek in het publiek bij het pitchevent, hetzij als 'endorser' van een bij het

endorsementfonds ingediend initiatief. De stadmakers weken op bepaalde punten af van hun oorspronkelijke opzet voor het fonds. Zo schreven initiatiefnemers hun voorstel weliswaar op basis van een aantal vragen, maar bleef een voorgeschreven format met beoordelingscriteria achterwege en kregen endorsers de vrije hand om hun eigen afwegingen te maken. Dat blijkt redelijk goed gewerkt te hebben, hoewel in één geval de trekker van de StadmakersCoöperatie in feite een veto uitsprak over toekenning omdat het voorstel te weinig met stadmaken van doen had. Spelregels voor zo'n handelswijze waren er niet, en de community lijkt het te hebben opgevat als onderdeel van het mandaat van de kartrekker.

De bakkers hanteerden zelfs helemaal geen format en bleken bij tijd en wijle juist naar de aanjager van het collectief te kijken voor beslissingen. Omdat, zoals eerder beschreven, het aanbrengen van initiatieven moeilijk op gang kwam, kreeg het participatieve proces ten slotte de vorm van een gelijke verdeling van het budget over alle bakkerijen, waarbij in de assemblees wordt besproken hoe het geld werd of wordt besteed. De ruimte om te zoeken naar een werkbaar model, passend bij wat het collectief op dat moment nodig had, is door de bakkers zeer gewaardeerd.

Coöperatie Ondergrond hield vast aan manieren van werken die al bestonden binnen het collectief, waarbij beslissingen op basis van consent juist in een kleine kring van betrokkenen worden genomen. Ook dat past bij de aard van de coöperatie (kleine, hechte groep), en binnen de pilot werd niet direct aanleiding gezien om hele nieuwe werkwijzen uit te tekenen.

Wat uit het pilotjaar naar voren komt, is dat per collectief van voorlopers sterk verschillende afwegingen kunnen bestaan om het participatieve besluitvormingsproces op een bepaalde wijze in te richten, en dat gewijzigde omstandigheden of inzichten aanleiding kunnen zijn om het roer tussentijds om te gooien. Er is eerder behoefte aan ruimte om naar eigen inzicht te kunnen werken, afgestemd op de eigen context en behoeften, dan aan een of meer standaardmodellen om mee te werken. In dat opzicht wordt van DOEN vooral gevraagd om kaders uit te zetten, liever dan om een werkwijze voor te schrijven - maar daarmee lopen we vooruit op het volgende hoofdstuk.

5. De rol van DOEN (of het fonds in het algemeen)

5.1 Hoe het fonds ertoe doet

Voorafgaand aan de pilot werden twee basisrollen voor het fonds uitgedacht: de beslisrol en de procesrol.⁵ De eerste is een verzamelnaam voor rollen waarbij DOEN op de een of andere manier toch meebeslist over verdeling van de middelen. Dat kan hiërarchisch. DOEN heeft dan het laatste woord, een soort ‘vetorecht’. Of het kan als partner. DOEN bepaalt dan mee als gelijke onder de andere beslissers. Bij een procesrol zou DOEN in elk geval deels regie voeren op hoe participatory grantmaking zou worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld door kaders te stellen waaraan de pilotpartners zich moesten houden of in een actieve begeleidingsrol. Een beslisrol lijkt op het eerste gezicht meer gewicht in de schaal te leggen dan een rol in het proces, maar dat hoeft niet zo te zijn. Wie het proces aanstuurt, kan soms meer invloed hebben op de uitkomsten.

⁵ Arnoldus, Martijn (2022) ‘De DOEN-variant. Contouren voor ‘participatory grantmaking’ bij DOEN.

DOEN liet daarom bewust zoveel mogelijk vrije ruimte aan de collectieven om zelf te bepalen hoe het geld werd verdeeld, en wilde geen rol spelen bij de beslissingen. Vanaf de start was echter duidelijk dat de pilotpartners voor DOEN niettemin een actieve rol zagen in het participatieve proces. Dat is terecht, want hoe je het ook wendt of keert, DOEN is de partij die bepaalt of een groep voorlopers een budget krijgt voor participatory grantmaking. Er is daardoor een relatie met DOEN. Daar zitten van twee kanten bepaalde, in meer of mindere mate uitgesproken verwachtingen aan. Verder hebben de collectieven de pilotbudgetten via de reguliere aanvraagprocedure van DOEN toegekend gekregen, met alle gebruikelijke (verantwoordings)verplichtingen die daarbij horen.

Als rollen voor DOEN noemden de pilotpartners in het bijzonder:

1. Mede-initiator

Een participatieve aanpak is niet alleen de wens van de collectieven, maar tevens van het fonds. DOEN handelt daarbij vanuit bepaalde eigen waarden, verwachtingen en ambities. Het is belangrijk dat het collectief daar goed zicht op heeft en er ruimte is om met DOEN van gedachten te wisselen. Bij Teun van de StadmakersCoöperatie was er af en toe een stemmetje in zijn hoofd dat zei: “Was dit soort activiteiten nou de bedoeling? Wat vindt DOEN hiervan?” Op zo’n moment kan een kort contactmoment met DOEN voldoende zijn om te voorkomen dat terughoudendheid ontstaat.

Coöperatie Ondergrond spreekt in dat verband van behoefte aan een 'safe space' voor fonds en collectief. In de pilotperiode vervulden de leerbijeenkomsten deels die functie. Maar het stemmetje van Teun wijst tevens op de noodzaak om vanaf de start met elkaar duidelijk te krijgen wat wel en niet 'in de geest van de besteding' is. Daarbij lijkt het - opnieuw - eerder te gaan over gedeelde waarden, dan om dichtgetimmerde richtlijnen.

2. Kennis- en netwerkpartner

Op twee vlakken is DOEN voor de collectieven van betekenis als partner met kennis en een uitgebreid netwerk. Het eerste is binnen het proces van participatory grantmaking zelf. Naarmate DOEN meer collectieven de vrijheid laat om op deze manier te werken, zal DOEN zelf steeds meer kennis en ervaring opdoen met wat wel en niet werkt, en wel of niet aan te bevelen is. Op die kennis en expertise zitten collectieven zeker te wachten. In de pilot had DOEN deze rol het sterkste bij Bakkerij de Eenvoud, waar een van de programmamanagers van DOEN als toehoorder aanwezig was bij de assemblees en door de bakkers regelmatig werd gevraagd om mee te denken.

Het tweede vlak ligt bij het aanhaken van externe partijen, en in het bijzonder fondsen. Voor de collectieven is het over het algemeen lastiger om andere fondsen aan te haken op de participatieve werkwijze die met DOEN is gestart. Het gaat niet in de eerste plaats om het werven van bijdragen van andere fondsen, maar om het meenemen van de fondsenwereld in de geleerde lessen van die specifieke communities. De behoefte ligt dus meer bij een warme en onderbouwde aanbeveling waarmee het gesprek met andere fondsen kan worden geopend door het collectief zelf.

5.2 Verantwoording

Verantwoording vormt in reguliere procedures van fondsen het sluitstuk. Het is de vraag hoe een fonds moet omgaan met verantwoording bij constructies waarbij voorlopers onderling de middelen hebben verdeeld. De pilotpartners van DOEN volgen de reguliere procedures voor projecttoekenningen, met een inhoudelijke en financiële verantwoording. Op het moment van schrijven waren die stukken nog niet beschikbaar. Uit de gezamenlijke bijeenkomsten kwamen echter al drie belangrijke leerpunten naar voren:

1. Laat verantwoording niet achterwege

Zoals in het vorige hoofdstuk opgemerkt, verloopt participatory grantmaking binnen een collectief in allerlei opzichten anders dan een traditionele aanvraagprocedure voor een fondsbijdrage. Dat geldt onder

andere voor verantwoording, met bijvoorbeeld de informele terugkoppeling binnen de assemblees van Bakkerij de Eenvoud. De stadmakers hebben een formele verantwoordingsverplichting voor bijdragen uit het endorsementfonds achterwege gelaten. Coöperatie Ondergrond doet vanuit het coöperatiebestuur zo nu en dan een korte ‘check-in’ met de kringen om te bespreken hoe alles daar verloopt. Bij participatory grantmaking lijkt de verantwoordingsplicht niet zo’n heet hangijzer.

Toch zijn de pilotpartners het unaniem eens dat het collectief voor verkregen bijdragen altijd verantwoording aan het fonds moet afleggen. Alle drie geven daarbij aan dat zo’n verantwoording met name op de inhoud van het participatieve proces, op ervaringen en inzichten moet zijn gericht. “Verhalen zijn interessanter dan de boekhouding,” stelde Peik van Bakkerij de Eenvoud. Juist omdat bij participatory grantmaking het collectief gezamenlijk bezig is geweest, is zo’n verantwoording idealiter een tekst, verzameling verhalen, video of andere vorm die voor een breder publiek bedoeld is dan alleen voor het fonds. Daarmee wordt verantwoording een middel dat tegelijkertijd voor versterking van het collectief kan worden aangewend.

2. De verantwoordingstaak moet in het collectief duidelijk belegd worden

Iemand moet de verantwoording regelen. Het is een taak die je niet zomaar in een collectief kunt ‘droppen’ in de verwachting dat iedereen zijn steentje bijdraagt. Er is altijd een initiatiefnemer nodig die opbrengsten kan verwoorden en in staat is om te reflecteren op hoe het allemaal begon. Bij de pilotpartners is dat telkens de kartrekker geweest, die ook het contact met DOEN onderhoudt. Die rol kan evengoed door een ander of door een groepje betrokkenen worden opgepakt. In elk geval is bij participatory grantmaking binnen collectieven altijd iemand nodig die de ervaringen en lessen kan ophalen bij de voorlopers uit het collectief, en die in staat is om daar het grotere verhaal uit te destilleren.

DOEN kan daar een rol in vervullen door al tijdens de looptijd van het traject regelmatig te vragen naar ervaringen uit het collectief en door mee te denken.

3. Ruimte voor flexibiliteit en een open einde

Over looptijd gesproken, al eerder werd opgemerkt dat een strikte einddatum vanuit het fonds niet altijd past bij de dynamiek van het participatieve proces binnen het collectief. Het gaat om drie (potentiële) situaties. Op de eerste plaats heeft het collectief met participatory grantmaking de mogelijkheid om initiatieven op gang te brengen die buiten de looptijd en bijbehorende deadline voor verantwoording starten of

doorlopen. In deze situatie is het beschikbare budget volledig verdeeld binnen de looptijd van de samenwerking met DOEN. In de pilot ontstond onduidelijkheid of alle verdeelde bedragen volledig besteed moesten zijn op de einddatum van het contract met DOEN.

Op de tweede plaats kan de situatie ontstaan dat op de einddatum slechts een deel van het budget is verdeeld. Er is geld over dat nog geen bestemming heeft gekregen, bijvoorbeeld doordat er niet voldoende voorstellen zijn gedaan.

De derde situatie is een combinatie van de eerste twee en gaat over voorwaardelijke verdeling van geld. Stel dat er binnen het collectief een voorstel wordt gedaan dat deels uit het budget van DOEN bekostigd kan worden. Dat kan zijn omdat het te veel kost, of omdat het collectief besluit dat gedeeltelijke financiering vanuit andere bronnen of fondsen wenselijk is. Deze situatie heeft zich niet daadwerkelijk voorgedaan bij de pilotpartners, maar is wel op tafel gekomen en het doordenken waard. Als een van de doelen met participatory grantmaking immers is dat het collectief eigen, duurzame vormen vindt om geld te verdelen, dan moet er ruimte zijn om met cofinanciering of opvolgende budgetten te werken. Het kan zijn dat DOEN-budget dan even wordt aangehouden of voorwaardelijk wordt toegekend door het collectief.

Bij alle situaties kan verlenging van het lopende contract met DOEN mogelijk uitkomst bieden. In elk geval zijn goede communicatie aan de start van een contract, en regelmatig contact tussen fonds en collectief gewenst om te voorkomen dat onduidelijkheid ontstaat. Dat is een direct bruggetje naar de vraag hoe je als DOEN een proces met participatory grantmaking binnen het collectief uitzet onder de voorlopers.

6. Schets van een aanpak voor participatory grantmaking

De pilot met de StadmakersCoöperatie, Bakkerij de Eenvoud en Coöperatie Ondergrond had een open en ongedwongen karakter. Als DOEN vaker een vorm van participatory grantmaking binnen collectieven van voorlopers mogelijk wil maken, dan is een wat meer gekaderde aanpak nodig. Niet omdat de handelingsvrijheid voor de collectieven moet worden ingeperkt, maar hoofdzakelijk voor het scheppen van duidelijkheid. Zo kan het proces ook in de toekomst een open karakter houden. Wat geef je als DOEN aan een collectief mee dat je wilt stimuleren om met participatory grantmaking aan de slag te gaan, of dat daar zelf om vraagt?

6.1 Naar een werkbare aanpak

Hieronder volgt, op basis van de uitkomsten van de pilot, een aanzet voor zo'n aanpak. Let op, het is geen uitgewerkte handreiking die zo aan voorlopers kan worden meegegeven, maar een aanzet voor intern gesprek binnen het fonds aan de hand van vier onderdelen die hoe dan ook meegenomen zouden moeten worden.

1. Start vanuit een gezamenlijke verwachting

De pilot had als een van de uitgangspunten dat participatory grantmaking de potentie heeft om de slagvaardigheid van community's van voorlopers te versterken, zodat die beter of meer bij kunnen dragen aan maatschappelijke transitie. Een ander uitgangspunt was dat de pilot vraaggestuurd werd ingestoken. De drie pilotpartners hadden in hun aanvraag bij DOEN elk al een voorstel tot meer participatieve besluitvorming opgenomen.

Start vanuit een gezamenlijke verwachting

Een lichte set voorwaarden

Inspiratie tijdens de hele samenwerking

Een betrokken relatie

Beide uitgangspunten lenen zich ook voor toekomstige afwegingen van DOEN over het werken met participatory grantmaking, dat nooit een doel op zich moet zijn. Daar waar voorlopers worden ondersteund die in collectief verband (willen) werken om bij te dragen aan maatschappelijke transitie, is participatory grantmaking een serieuze optie. Dat geldt zeker als de aanvragers zelf al in die richting denken. Maar een vraaggestuurde benadering moet niet betekenen dat er alleen over wordt gesproken als de aanvrager er zelf mee komt. De manier waarop middelen binnen een

collectief worden verdeeld, zou altijd onderwerp van gesprek moeten zijn tussen DOEN en de eventueel te ondersteunen voorlopers. Communiceer als DOEN steeds helder waar je als fonds de meerwaarde ziet van participatory grantmaking binnen community's van voorlopers, en ontdek met de betreffende voorlopers of die zich daarin herkennen.

2. Een lichte set voorwaarden

Participatory grantmaking wordt in de pilot, maar ook bij andere fondsen die al langer zo werken, gekenmerkt door een laagdrempelige manier van werken. Toch betekent dat niet dat er geen voorwaarden gesteld moeten worden. Drie hoofdbestanddelen voor een lichte set van voorwaarden voor de collectieven die geld van het fonds krijgen, zijn:

- Intentiegericht werken. Vertrouwen in elkaar en in gedeelde waarden staat voorop.
- De betrokken voorlopers beslissen mee hoe het budget wordt verdeeld. Dat lijkt een open deur, maar is eigenlijk de enige onmisbare voorwaarde. Er is anders immers geen sprake van participatory grantmaking.
- Leren en het uitwisselen van leerervaringen zijn een vast onderdeel. Als fonds vraag je commitment van het collectief om leerervaringen bij te houden en dus tussentijds te reflecteren op genomen stappen, besluiten en dergelijke.

3. Inspiratie tijdens de hele samenwerking

In hoofdstuk 4 werd toegelicht dat er meerdere redenen zijn om collectieven niet te verplichten om een bepaald model te kiezen voor het verdelen van de middelen. Het is wel belangrijk om de collectieven te kunnen voeden met ervaringen die door andere partners van DOEN al eerder zijn opgedaan. Dat kan in verschillende vormen. Bijvoorbeeld via korte beschrijvingen, video of door de collectieven rechtstreeks in contact te brengen met de ervaringsdeskundigen. In elk geval zou het verhalen delen onderdeel van de aanpak moeten zijn.

Daarnaast kan een aantal van de uit de pilot geleerde lessen zo meegegeven worden aan andere voorlopers. Een aantal voorbeelden van zulke tips zijn opgesomd op de volgende pagina.

Tips

voor community's die met participatory grantmaking gaan werken

Aan de start:

- Zorg dat de community meedoet. Participatory grantmaking doe je niet in je eentje of met een kleine groep, dus neem de community tijdig mee in de planvorming. Werk met een team!
- Bedenk hoeveel tijd het proces gaat kosten (dus naast het bedrag waarmee je de gezamenlijke pot wilt vullen). Neem die kosten op in de begroting die jullie aan het fonds voorleggen.
- Versterk contacten tussen leden van de community die elkaar nog niet goed kennen. Onderling vertrouwen is cruciaal voor een succesvol verdeelproces!
- Denk na over andere fondsen en financiers die misschien ook willen bijdragen aan het budget, of aan een vervolgbudget.
- Bedenk met elkaar hoe jullie gaat bijhouden en uitwisselen welke ervaringen jullie opdoen tijdens het proces.

Bij het gezamenlijk beslissen over de verdeling van het geld:

- Accepteer dat een uitkomst kan zijn dat niet iedereen hetzelfde bedrag krijgt.
- Bevrraag elkaar over ideeën waar het geld aan besteed kan worden, en geef vooral opbouwende feedback. Daarmee worden ideeën verrijkt en worden het meer gezamenlijke ideeën.
- Zorg bij voorkeur dat jullie fysiek bij elkaar komen voor de besluitvorming. Als dat niet lukt, werk dan met een digitale setting waarin jullie met elkaar van gedachten kunnen wisselen.

Als het verdeelde geld besteed wordt:

- Vertel elkaar verhalen. Bedenk manieren waardoor jullie zeker weten dat de communityleden elkaar op de hoogte houden van hoe zij de middelen besteden.
- Houd ruimte voor gewijzigde plannen. Een voordeel van participatory grantmaking is dat jullie flexibel kunnen werken, en dat jullie tussentijds koers kunnen wijzigen. Sta open voor tips en suggesties vanuit de community.

Achteraf:

- Er zal aan het fonds altijd iets van verantwoording moeten worden afgelegd. Zorg dat jullie daar in de community onderling taken voor hebben verdeeld.
- Maar de grootste waarde van 'de balans opmaken' is voor de community zelf. Bedenk wat jullie zelf hebben geleerd. Zouden jullie het proces de volgende keer op dezelfde manier vorm geven en uitvoeren? Welke zaken wel en welke niet?

4. Een betrokken relatie

In het vorige hoofdstuk zijn verschillende aspecten van de relatie tussen fonds en collectieven besproken. Ondanks dat het fonds een rol op de achtergrond pakt als het gaat om de besluitvorming over verdeling van de middelen binnen het collectief, en ook geen regiefunctie heeft over het proces, is een betrokken relatie wel gewenst. De pilot levert een aantal aanwijzingen op die voor een werkbare aanpak belangrijk zijn:

- Open en nieuwsgierige houding - van twee kanten.
- Safe space. Trekkers van de collectieven hebben behoefte aan een setting waarin ze DOEN (en elkaar) op ongedwongen wijze kunnen benaderen met vragen en dilemma's waar ze tegenaan lopen.
- Verantwoording tijdens de rit. De verantwoording is geen exercitie achteraf, maar krijgt gestalte in het contact en de ervaringen tijdens het traject.

6.2 Slotopmerkingen voor DOEN

Participatory grantmaking is nooit af. Dat is een vaak gebezigde uitspraak onder fondsen die met participatieve besluitvorming bezig zijn. "Participatory grantmaking moet een werkwoord zijn", merkten de pilotpartners terecht op. Het krijgt pas waarde als het in de praktijk wordt gebracht, en dan poppen er altijd weer nieuwe inzichten en vragen op. Dat gezegd zijnde, een drietal slotopmerkingen voor interne overweging bij DOEN:

1. Het verschil tussen vrij budget en vrij budget voor participatory grantmaking

Eerder is gerefereerd aan de overeenkomsten tussen participatory grantmaking en trust-based philanthropy. Beide gaan over geld dat door fondsen redelijk vrij van bestedingsverplichtingen wordt versterkt. Het is goed om in het oog te houden dat bij participatory grantmaking de bestedingsvrijheid wordt gelimiteerd door de verplichting (of op zijn minst: intentie) dat de voorlopers gezamenlijk meebeslissen hoe het geld wordt ingezet. Het gaat dus niet om een volstrekte carte blanche.

2. De invloed van de hoeveelheid te verdelen geld

Door de beperkte schaal van de pilot is de tot nu toe opgedane ervaring beperkt tot een totaalbudget per pilot van (ruim) minder dan €100.000. Daarbij waren de via participatieve beslissingen toegekende bijdragen het hoogste bij de €9.000 per bakker van Bakkerij de Eenvoud. De jonge stadmakers kregen vanuit het endorsementfonds €1.000. Bij Coöperatie Ondergrond gingen de beslissingen in veel gevallen hooguit om een paar honderd euro. Het gaat dus om relatief lage bedragen. Bij hogere bedragen

kan een andere dynamiek ontstaan binnen de collectieven, maar daar is op basis van de pilot weinig over te zeggen.

3. Werken met vertrouwde partners

De kennis uit ervaring die met de pilot is opgedaan, laat zich slechts deels overdragen via papier. Het valt daarom te overwegen om voorlopers waarmee DOEN heeft gewerkt te blijven betrekken om hun kennis te blijven delen.

Dat kan ook met een grotere ambitie, die het thema van participatory grantmaking overstijgt. DOEN zet in op vier grote transities waarbij de afzonderlijke community's van voorlopers allemaal hun rol hebben. Maar DOEN is de enige verbindende schakel in het geheel. Het kan wenselijk zijn om een platform voor voorlopers te bieden om onderdeel te zijn van het grotere plaatje, elkaar te ontmoeten en gezamenlijk mét DOEN te reflecteren op hoe het er met de transities van onderop voor staat. In dat verband is in de pilotbijeenkomsten meermaals gesproken over een netwerk of forum voor 'trusted partners' van DOEN. Zo'n reflectienetwerk kan overzien waar andersoortige activiteiten nodig zijn, die niet door de afzonderlijke initiatieven kunnen worden gerealiseerd. Denk bijvoorbeeld in de randvoorwaardelijke sfeer ('een Haagse lobbyist voor initiatief van onderop'). Om de cirkel rond te maken: als zo'n reflectienetwerk daarbij een budget van DOEN ter beschikking zou krijgen om zulke initiatieven te ondersteunen, dan is er toch weer sprake van participatory grantmaking.

6.3 Strategische aanbevelingen

Participatory grantmaking door, als fonds, collectieven van voorlopers zelf over het geld te laten beslissen, is een praktijk die in de kinderschoenen staat. De hierboven beschreven werkwijze heet niet voor niets een 'schets'. Zonder vervolgstappen blijft het daar ook bij, en krijgt de werkwijze geen kans om volwassen te worden. Er zijn twee strategische niveaus waarop DOEN kan inzetten om ervoor te zorgen dat meer ervaring wordt opgedaan en de werkwijze verder verfijnd kan worden: intern, via de eigen procedures, en extern, door andere fondsen of stakeholders actief te betrekken en uit te dagen om mee te gaan doen. Voor beide een paar concrete stappen voor vervolg.

Bij DOEN

- Call of regeling. Het belangrijkste strategische actiepoint is om de beschreven werkwijze te blijven toepassen. Daarbij is dan niet de bedoeling om het te introduceren voor alle projecten die DOEN ondersteunt, maar wel om het nadrukkelijk tot mogelijkheid te maken voor de voorlopers voor wie het relevant is. Dat kan concreet vorm krijgen

in een specifieke call of regeling voor vrij budget waarbij voorlopers de verplichting krijgen dat het geld via participatory grantmaking wordt verdeeld. Zo'n call kan inhoudelijk op alle transities betrekking hebben die voor DOEN centraal staan, en geeft de mogelijkheid om met wat grotere budgetten te experimenteren dan in de pilot het geval was (zie paragraaf 6.2, het tweede punt). Een ander scenario is om vrij budget dat via participatieve besluitvorming wordt verdeeld als expliciete mogelijkheid op te nemen **in** de bestaande regelingen voor regeneratieve economie, solidaire samenleving en veranderkracht van verbeelding. In dat geval kan per aanvraag worden bekeken of een participatieve benadering relevant is. Voorwaarde is wel dat aanvragende voorlopers goed worden geïnformeerd over de mogelijkheid. Het moeten niet de kleine lettertjes onderaan zijn, waar iedereen overheen leest.

- Start van een reflectienetwerk met partners, zoals beschreven in paragraaf 6.2 onder het derde punt.
- Interne kennisuitwisseling. Verbreden en versterken van de interne betrokkenheid van het team van DOEN bij, en bekendheid met de ervaringen, waarde en praktijk van het laten verdelen van budgetten door collectieven van voorlopers. Dat kan bijvoorbeeld via periodieke kennissessies, of als vast onderdeel op de agenda van teamoverleg, heidagen of andere gelegenheden waarbij het volledige team aanwezig is.

Bewustwording, afstemming en matching andere fondsen en stakeholders

- Voortrekkersrol richting andere fondsen. De ervaringen die DOEN opdoet hebben waarde voor de fondsenwereld als geheel. DOEN heeft met de pilot een aanpak uitgezet waar andere fondsen en financiers van maatschappelijke initiatieven van kunnen leren. Het delen van kennis, via informele contacten en ook via congressen, gezamenlijke bijeenkomsten en andere uitwisselingsmomenten is belangrijk om bewustwording in de sector te vergroten.
- In het verlengde daarvan, is het betrekken van andere fondsen en stakeholders ook een manier om naar gezamenlijke budgetten voor dit soort vrij te besteden bijdragen toe te werken. Dat kan resulteren in één grote(re) pot voor voorlopers, maar - en wellicht belangrijker - ook tot opeenvolgende budgetten. Via de pilot hebben enkele collectieven van voorlopers nu eenmalig gewerkt met participatory grantmaking. Daarmee zijn ze kennis, ervaring en een nieuwe werkwijze rijker. Maar zonder mogelijkheden om opnieuw vrij budget te kunnen krijgen, kunnen ze die werkwijze niet voortzetten, laat staan aanscherpen. Vanuit dat oogpunt is er behoefte aan een bredere introductie van deze vorm van participatory grantmaking door andere fondsen en financiers. DOEN kan daar in contacten met collegafondsen op aansturen.

Tot slot, er blijven nog voldoende vragen bestaan over de werking en effecten van participatory grantmaking. In andere landen experimenteren allerlei fondsen met zulke werkwijzen, en in de pilot van DOEN is gestoeid met een aanpak die een originele aanvulling is op de internationale ervaringen.⁶ Het past bij DOEN om ook in het internationale veld de hier opgedane ervaringen te delen en zo onderdeel te zijn van een geleidelijke introductie van nieuwe werkpraktijken binnen de filantropie.

Want uiteindelijk is het zo dat de maatschappelijke transitie waarop DOEN zich richt, net zo goed om transitie vragen in de manieren waarop fondsen hun partners ondersteunen. Participatory grantmaking zou daar wel eens een belangrijk aandeel in kunnen hebben.

⁶ Zie het netwerk van Participatory Grantmakers, <https://www.participatorygrantmaking.org/>

