

Adviesdocument
Sociale Architectuur
De Warren

Cluster 1
Organisatie & Besluitvorming



Auteurs:

Merel Dym
Danny Groenewegen
Stefan Hennis
Suzan Huppés
Ellen Maassen
Suzanne Oudshoorn

Eindredactie:
Ellen Maassen

Illustratie:
Merel Dym



Inleiding

Het team Sociale Architectuur van De Warren is sinds begin 2021 bezig met het beantwoorden van een reeks vragen over hoe we onszelf in De Warren willen gaan organiseren. Deze vragen zijn opgedeeld in vier clusters, met de volgende vier thema's:

1. Besluitvorming & organisatie
2. Samen wonen & samen doen
3. Geld & delen
4. Conflict & mediation

We hebben de antwoorden op deze vragen opgeschreven in de vorm van vier adviesdocumenten. Voor je heb je het adviesdocument van Cluster 1: Besluitvorming & Organisatie.

Voor dit cluster waren in totaal dertien vragen opgesteld, maar met het team hebben we daar gaandeweg een aantal van samengevoegd, en andere aan toegevoegd. Het document hebben we daarom niet gestructureerd volgens deze vragen. Sommige van de vragen komen wel precies terug zoals ze oorspronkelijk zijn geformuleerd, maar de meeste niet. Daarom hebben we achterin een 'Vragenindex' gemaakt. Als je informatie wilt opzoeken naar aanleiding van een van de oorspronkelijke vragen, kun je die index gebruiken om te kijken waar een antwoord op deze vragen in dit document is terug te vinden.

De belangrijkste nieuwe vraag die Sociale Architectuur heeft opgesteld is: "Zijn er alternatieven voor de klassieke verenigingsstructuur die nog beter aansluiten bij de waarden van De Warren?" Het antwoord dat wij hierop vonden was een volmondig: "Ja!", daarom besteden we eerst een hoofdstuk aan deze alternatieven, en in het bijzonder aan het alternatief dat onze voorkeur heeft: Holacracy. In dat hoofdstuk Organisatiemodellen worden vanzelf een aantal van de door het bestuur gestelde vragen beantwoord, en daarnaast bevat het meer informatie over de alternatieven zelf.

In het laatste hoofdstuk Visie en Waarden kun je vinden waarom het alternatief dat wij adviseren zo goed aansluit bij onze waarden.

Adviezen

De antwoorden die wij hebben opgesteld zijn adviezen en suggesties, geen definitieve beslissingen. Grote beslissingen n.a.v. deze vragen gaan we in de eerste helft van 2022 met alle Warrenaren nemen, in ontwerpessies en een ALV, en kleinere beslissingen worden later door de relevante deelgroepen genomen.

Leeswijzer

Een aantal van hoofdstukken en kopjes zijn vragen, waarop de antwoorden redelijk losstaand kunnen worden opgezocht, op het moment dat de vraag relevant voor je is. Maar in veel

gevallen kan het handig zijn om het eerste deel van het document, 'Organisatiemodellen' eerst te lezen, voor de context.

Voor een snel overzicht van de belangrijkste inhoud van dit document, lees de samenvattig.

Wij hopen dat dit introducerende overzicht de Warrenaren kan inspireren, informeren en begeleiden bij het komen tot een goede structuur binnen de diverse groepen waaruit ze deel maken binnen De Warren.

WARme groeten,

Merel, Just, Suus, Suzanne, Danny, Ellen, Flora, Jennifer en Stefan

Inhoudsopgave

[Samenvatting](#)

[Hoofdstuk 1: Organisatiemodellen](#)

[Inleiding](#)

[Overzicht modellen](#)

[Klassieke verenigingsstructuur](#)

[Sociocratische Kringmethode](#)

[Sociocratie 3.0](#)

[Holacracy](#)

[Hoe verhouden de verschillende organisatiemodellen zich tot elkaar?](#)

[Zijn er hybride vormen mogelijk tussen diverse organisatiemodellen?](#)

[Vergelijkingstabel verschillende organisatiemodellen](#)

[Hoofdstuk 2: Besluitvormingsmethodes](#)

[Inleiding](#)

[Welke besluitvormingsmethodes zijn er?](#)

[Uitwerking besluitvormingsmethodes](#)

[Consentmethode](#)

[Integrative Decision Making](#)

[Integrative Election Process](#)

[Actieoverleg \(Tactical meeting\)](#)

[Deep Democracy](#)

[Ranking](#)

[Stemmen](#)

[Wat zijn de voor- en nadelen van verschillende besluitvormingsmodellen?](#)

[Hoofdstuk 3: Communicatie](#)

[Organisatiestructuur](#)

[Taken en projecten](#)

[Nieuws voor alle Warrenaren](#)

[Woongroep-interne zaken](#)

[Warren-website](#)

[Hoofdstuk 4: Visie, waarden & participatie](#)

[Wat is de visie van De Warren en wat zijn de waarden van De Warren?](#)

[Hoe waarborg je de visie & waarden van De Warren in organisatiestructuur?](#)

[Hoe waarborgen we de waarden in het huishoudelijk reglement?](#)

[Hoe waarborgen we de waarden in de statuten van De Warren?](#)

[Hoe vang je de waarde van De Warren in de huurcontracten?](#)

[Hoe zorgen we voor doorstroming in belangrijke functies?](#)

[Welke inspiratie kunnen we uit andere organisaties en woongroepen meenemen?](#)

[Vragenindex](#)

Samenvatting

De belangrijkste drie vragen waarover we ons hebben gebogen in cluster 1 zijn:

1. Hoe willen we ons in De Warren organiseren?
2. Op welke manier willen we in De Warren met elkaar besluiten maken?
3. Hoe kunnen we het best de visie en waarden van De Warren waarborgen?

Het (voorlopige) antwoord op deze vragen werken we hieronder uit:

Hoe willen we ons in De Warren organiseren?

We hebben gekeken naar drie verschillende mogelijke keuzes voor een organisatievorm:

De klassieke verenigingsstructuur

Een vereniging is een in de wet vastgelegde organisatievorm voor organisaties zonder winstoogmerk. Een vereniging heeft een bestuur, verenigingsleden, een algemene ledenvergadering (ALV) en verschillende commissies. De Warren is formeel een coöperatieve vereniging met statuten en een huishoudelijk reglement. Vaak wordt er binnen een vereniging een standaard organisatiemodel gebruikt dat vrij hiërarchisch is: de meeste beslissingen worden genomen door het bestuur, met input vanuit commissies en met instemming van de ALV. De Warren blijft sowieso een vereniging in de wettelijk zin van het woord. Intern kunnen we ervoor kiezen om die anders dan standaard in te richten.

Sociocratie

Dit is een alternatief voor een hiërarchisch model dat een lange geschiedenis kent in Nederland. Het kenmerkt zich door gebruik te maken van 'kringen', die een mandaat en budget hebben, beslissen met de consent-methode en waar alle leden zich bij kunnen aansluiten wanneer ze daar interesse in hebben. De kringen krijgen een nieuw soort verbinding tussen elkaar, die anders is dan een klassiek hiërarchisch model: een dubbele link, een leidinggevende voor de link van buiten naar binnen, en een representant voor de representatie van binnen naar buiten. Er zijn verschillende versies van Sociocratie 'in omloop'. Voor meer details zie [Hoofdstuk 1: Organisatiemodellen](#).

Holacracy

Dit is ook een alternatief voor een hiërarchisch model dat een combinatie is van veel andere modellen. Het is onder andere geïnspireerd op sociocratie. De 'cirkels' in Holacracy beslissen met 'Integratieve besluitvorming' dat wortels heeft in de consentmethode. De rollen binnen een cirkel worden verder uitgewerkt dan in andere modellen. Elke rol is gekoppeld aan een bepaald doel van de betreffende cirkel. Mensen met deze rol hebben autonomie in het uitvoeren van deze rol, maar kunnen wel gevraagd worden om daarbij input en vragen van anderen mee te nemen. Ook heeft elke rol zijn verantwoordelijkheden waar anderen die rol aan kunnen houden. Mensen hebben vaak meerdere rollen, in meerdere cirkels. De 'spelregels' van Holacracy zijn

vastgelegd in een grondwet, die de ALV moet bekrachtigen wanneer we ervoor kiezen hiermee te werken. Voor meer details, zie [Holacracy](#).

Advies: Holacracy

Binnen De Warren zijn we op zoek naar een organisatievorm die past bij de waarden van De Warren, mee kan veranderen met de doelen van De Warren en waarin de volle potentie van iedereen in de organisatie wordt aangesproken. Als we de verschillende organisatievormen die we hebben onderzocht naast elkaar leggen, lijkt Holacracy hiervoor het meest geschikt.¹ Daarom zijn we als Sociale-Architectuur-groep deze organisatievorm verder aan het onderzoeken en het uittesten. Dit willen we ook met alle Warrenaren gaan doen in de daarvoor geplande ontwerpessies.

Op welke manier willen we in De Warren met elkaar besluiten maken?

Besluitvormingsmethodes zijn manieren om met een groep tot een beslissing te komen. Verschillende organisatievormen maken gebruik van verschillende besluitvormingsmethodes, en sommige modellen gebruiken verschillende methodes in verschillende contexten. In Holacracy zijn er een aantal *defaults*, maar kan er ook worden afgeweken wanneer dat beter werkt. We hebben de volgende methodes vergeleken en bekeken in welke contexten zij goed werken:

[De consentmethode](#)

Met deze methode ga je op zoek naar een oplossing waar niemand overwegende bezwaren bij heeft. Voordat mensen dat moeten aangeven zijn er eerst beeldvormende en meningsvormende rondes en wordt het voorstel concreet gemaakt. Iemand met een overwegend bezwaar moet dan een nieuw voorstel doen. Het feit dat iedereen consent moet zijn met een voorstel, kan stagnerend werken.

[Integratieve Besluitvorming](#)

Dit is een methode voor collectieve besluitvorming die in Holacracy gebruikt wordt om te beslissen wie welke beslissingsbevoegdheid heeft. Het heeft een vergelijkbare opbouw met de consentmethode (er is een ronde verhelderende vragen, een ronde reacties, en een mogelijkheid tot aanpassing), maar de vraag bij een bezwaar is: "Zie een reden waarom dit voorstel schade doet?". Wanneer iemand een bezwaar heeft moet dat aan een aantal eisen voldoen voordat het geldig is. Bij een geldig bezwaar, worden het bezwaar en het bestaande voorstel geïntegreerd. Het is nooit een optie om niets te doen wanneer er een voorstel is gedaan. Anders dan de consentmethode werkt deze methode experimenteren in de hand.

[Tactical meeting](#)

Dit is strikt genomen geen collectieve besluitvormingsmethode, maar een vergaderstructuur die gebruikt wordt in Holacracy om rollen met autonome beslissingsbevoegdheid te helpen om een

¹ Zie: [‘Hoe waarborgen we de waarden in de sociale architectuur?’](#) en [‘Zijn er hybride vormen mogelijk tussen de modellen?’](#)

besluit te maken, of verder te komen met iets waarmee ze vast zitten. Daarnaast is het een gelegenheid om binnen een cirkel elkaar op de hoogte te houden.

[Deep democracy](#)

Dit is een methode om met een groep een beslissing te maken, waarin (net als de consentmethode en integratieve besluitvorming) de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen. Er zijn heel veel verschillende vormen die gebruikt worden om ook de 'onderstroom' in de groep op tafel te krijgen. Het kost meer tijd, en vergt veel vaardigheid van een begeleider, dan de andere genoemde methodes, en is dus vooral geschikt wanneer het niet gelukt is om op een andere manier tot een oplossing te komen.

[Stemmen en ranking](#)

Dit zijn twee methodes die geschikt zijn om te kiezen tussen helder afgebakende alternatieven die niet kunnen worden geïntegreerd (zoals kandidaten voor een nieuwe huisgenoot). Stemmen is minder informatief dan ranking, maar makkelijker en sneller uit te voeren, zeker met grote groepen.

Advies

Op basis van ons onderzoek adviseren wij het volgende:

- Integratieve besluitvorming voor het bepalen van beslissingsbevoegdheden (zoals in Holacracy)
- Autonome rollen en tactical meetings voor de rest (zoals in Holacracy)
- Met uitzondering van de ALV: hier kunnen we over meer dan alleen beslissingsbevoegdheden besluiten met integratieve besluitvorming. Wanneer dit onpraktisch blijkt kunnen we overgaan op stemmen of DD.
- Wanneer dat in de praktijk blijkt, kunnen we ook in woongroepen ervoor kiezen om IB breder in te zetten dan over beslissingsbevoegdheid. Ook hier geldt: bij vastlopen: DD.
- Over de mogelijkheden bij het kiezen van huisgenoten staat meer in cluster 2. Ranking kan daar van pas komen.

Hoe kunnen we het beste de visie en waarden van De Warren waarborgen?

De visie van De Warren bestaat uit de volgende vier elementen: (1) Een nieuw model voor betaalbaar wonen in een steeds duurder wordende stad; (2) Een nieuwe manier van wonen, waar zorg voor elkaar, gemeenschappelijkheid, delen en samen doen voorop staat (3) Een duurzame koploper, niet alleen rainproof en energieneutraal, maar een integrale visie op duurzaamheid (4) Een innovatief living lab, waar we samen leren en geleerde lessen vrij beschikbaar maken.

Deze visie is verder uitgewerkt in [zes waarden van De Warren](#) (zie tabel hieronder). Rechts in de tabel hebben we een aantal suggesties opgenomen hoe deze waarden in de organisatie van De Warren kunnen worden gewaarborgd. In brede zin lijkt het ons interessant om te kijken hoe deze waarden binnen de verschillende themagroepen en woongroepen (of cirkels) worden

omgezet in concrete doelen. Voor elk van deze doelen kan vervolgens een rol worden ontwikkeld, die een of meerdere mensen op zich kunnen nemen.

Waarde	Waarborg
Collectiviteit (meer hierover in cluster 2, 3 en 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Inzet voor gemeenschap opnemen als voorwaarde in huurcontract - Stimuleren leveren van bijdrage aan groter geheel via Holacracy - Duidelijke afspraken over schoonmaak/onderhoud ruimtes - Duidelijk afspraken maken over hoe we omgaan met conflicten
Delen (meer hierover in cluster 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Cirkels die verantwoordelijk zijn voor gedeelde ruimtes - Reserverings-schema voor multiruimte en werkruimte - Plan voor gedeelde auto's, boten en bakfietsen - Organiseren gezamenlijk eten / inkoop - Delen van tools in makerspace
Makerschap (meer hierover in cluster 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Atelier vormgeven als uitnodigende plek voor alle Warrenaren - Muziekstudio voor intern/extern gebruik: practice/recording/lessons - Faciliteren van creatieve cursussen en lessen in multiruimte - Regelmatig creatieve evenementen organiseren: festivals, concerten, lezingen, exposities, rondleidingen - Organiseren van artist residencies in de logeerkamer
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> - Plan maken voor duurzame inkoop van gemeenschappelijk eten - Energiebesparing onder bewoners stimuleren (met metingen) - Organisch afval verwerken in gemeenschappelijke compost - Groenten/kruiden verbouwen in de kas boven op het dak - Organiseren van biodiversiteit in tuin, daktuin en gevel
Pragmatisme (meer hierover in cluster 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Holacracy zorgt voor efficiënte verdeling van taken en rollen - Holacracy beperkt noodzaak voor veelheid aan meetings - Holacracy biedt kansen voor reflectie en continue verbetering
Onze woonplaats beter maken	<ul style="list-style-type: none"> - Onze lessen delen met gemeente en andere wooncoöperaties - Aandacht genereren in de media over deze manier van wonen - Bijdragen aan de buurt: evenementen, lessen en gebruik ruimtes

Hoofdstuk 1: Organisatiemodellen

Inleiding

Er zijn verschillende manieren waarop je organisaties kunt structureren. Iedereen kent de klassieke hiërarchische organisatie, maar er zijn ook meer 'platte', zelfsturende opties, die ons voor De Warren erg interessant lijken.

We noemen deze andere opties 'organisatiemodellen', maar in feite zijn geen modellen: ze schrijven geen bepaalde onderdelen voor. Het zijn meer talen, of manieren van denken of meta-structuren waarmee je tot een organisatie kunt komen, en je organisatie kunt blijven aanscherpen.

Deze quote vat het goed samen:

“Wanneer mensen de concepten van een model begrijpen, geeft dat een gemeenschappelijke taal om helder te kunnen beschrijven wat er gebeurt in de organisatie. Dit verbetert het gedeelde referentiekader en maakt constructieve dialoog mogelijk over wat er moet gebeuren.”

In dit hoofdstuk werken we vier verschillende organisatiemodellen, of meta-modellen, uit:

- De klassieke verenigingsstructuur
- Sociocratische Kringmethode
- Sociocratie 3.0
- Holacracy

De eerste is een klassieke hiërarchische structuur, en de andere drie zijn in meer of mindere mate 'plat' en zelfsturend.

We zetten ze één voor één uiteen, en maken daarna een vergelijking op een aantal cruciale punten. Daarna bespreken we in hoeverre de verschillende methodes met elkaar kunnen worden gecombineerd.

Advies

Na het bestuderen van alle modellen gaat onze voorkeur uit naar Holacracy, gecombineerd met een aantal andere besluitvormingsmethoden zoals Deep Democracy².

De reden voor dit advies zit in feite verspreid over al onze adviesdocumenten, want het is op veel onderwerpen van toepassing. Zie:

- Cluster 1, Hoofdstuk 1 Organisatiemodellen, deel: “Hoe verhouden de verschillende modellen zich tot elkaar?”
- Cluster 1, Hoofdstuk 4 Visie, waarden en participatie, deel: ‘Hoe waarborgen we de waarden van De Warren in organisatiestructuur?’
- Cluster 2, Hoofdstuk 3 Inzet, Activiteiten & Evenementen, deel: “Hoe geven we de gemeenschap zo vorm dat de motivatie hoog is en blijft?”

² Vandaar dat Holacracy in meer detail is uitgewerkt in dit hoofdstuk, dan de andere methodes.

- Cluster 3, Hoofdstuk 2 Financiën, deel: “Hoe verdeel je budget over verschillende cirkels?”
- Cluster 4, Hoofdstuk 1, deel: “Holacracy en conflicten”

Maar samengevat zijn de redenen voor deze keuze:

- Holacracy werkt helder en pragmatisch
- Holacracy geeft veel autonomie en motivatie aan alle Warrenaren
- Het systeem Holacracy is aanpasbaar, en het maakt onze organisatie dynamisch

Overzicht modellen

Klassieke verenigingsstructuur

Een vereniging is een rechtspersoon, met een aantal wettelijke verankerde eigenschappen:

- Leden die contributie betalen, en minimaal jaarlijks in een Algemene Ledenvergadering (ALV) de belangrijkste besluiten nemen.
- Een bestuur dat het mandaat heeft van de ALV om de dagelijkse beslissingen te nemen en de beslissingen van de ALV uit te voeren, met daarin:
 - Voorzitter
 - Penningmeester
 - Secretaris
 - Evt verdere bestuursleden

Het bestuur kan delen van haar taken weer uitbesteden aan commissies.

Binnen deze structuur is er nog heel veel ongedefinieerd. Precieze taakverdelingen, en welke commissies er zijn kan op allerlei manieren worden ingevuld.

Dat betekent dat deze structuur niet in strijd hoeft te zijn met een van de andere modellen.

Wij stellen dus voor om qua rechtspersoon niets te veranderen aan de huidige structuur.

Wellicht zullen er wel een paar wijzigingen aan de statuten nodig zijn, wanneer we met Holacracy aan de slag gaan. Daarover meer in in [het stuk over de statuten](#) in Visie, waarden & participatie.

Sociocratische Kringmethode

De sociocratische-kring-methode staat het dichtst bij een hiërarchisch model. Het gaat uit van een bestaand organogram, en elk onderdeel (bijv. een team, afdeling of commissie) daarin wordt vervangen door een kring. Een kring heeft een mandaat om over bepaalde onderwerpen te beslissen, en kan daar een budget voor krijgen. Binnen die kringen wordt de consent-methode gebruikt om besluiten te nemen over het beleid. Alle leden van de organisaties kunnen zich aansluiten bij een kring. In sommige gevallen krijg je niet meteen ‘consentrecht’, bijvoorbeeld wanneer de besluiten in die kring veel kennis vergen en grote impact hebben, zoals in een financiële kring.

De kringen krijgen een nieuw soort verbinding tussen elkaar, die anders is dan een klassiek hiërarchisch model, een dubbele link: een leidinggevende voor de link van boven naar beneden, en een representant voor de representatie van beneden naar boven.

De details van de consent-methode zijn te vinden in het hoofdstuk Besluitvorming, [Consentmethode](#).

Sociocratie 3.0

Sociocratie 3.0 (S3) is een raamwerk voor organisaties. Dat wil zeggen dat er geen bepaalde onderdelen worden voorgeschreven, maar elke organisatie dat zelf kan kiezen. Wat het wél definieert is hoe die onderdelen zich tot elkaar verhouden, en hoe beslissingen worden gemaakt binnen een onderdeel, of kring.

Het is gebaseerd op zeven principes:

- Transparantie
- Gelijkwaardigheid
- Empirisme
- Continu verbeteren
- Effectiviteit
- Consent
- Aansprakelijkheid

In de uitwerking heeft het 70+ patronen (of best-practices) die modulair toegepast kunnen worden. Bij het toepassen van S3 kijk je naar de grootste pijnpunten binnen je organisatie en pas je daar de patronen naar behoefte op toe.

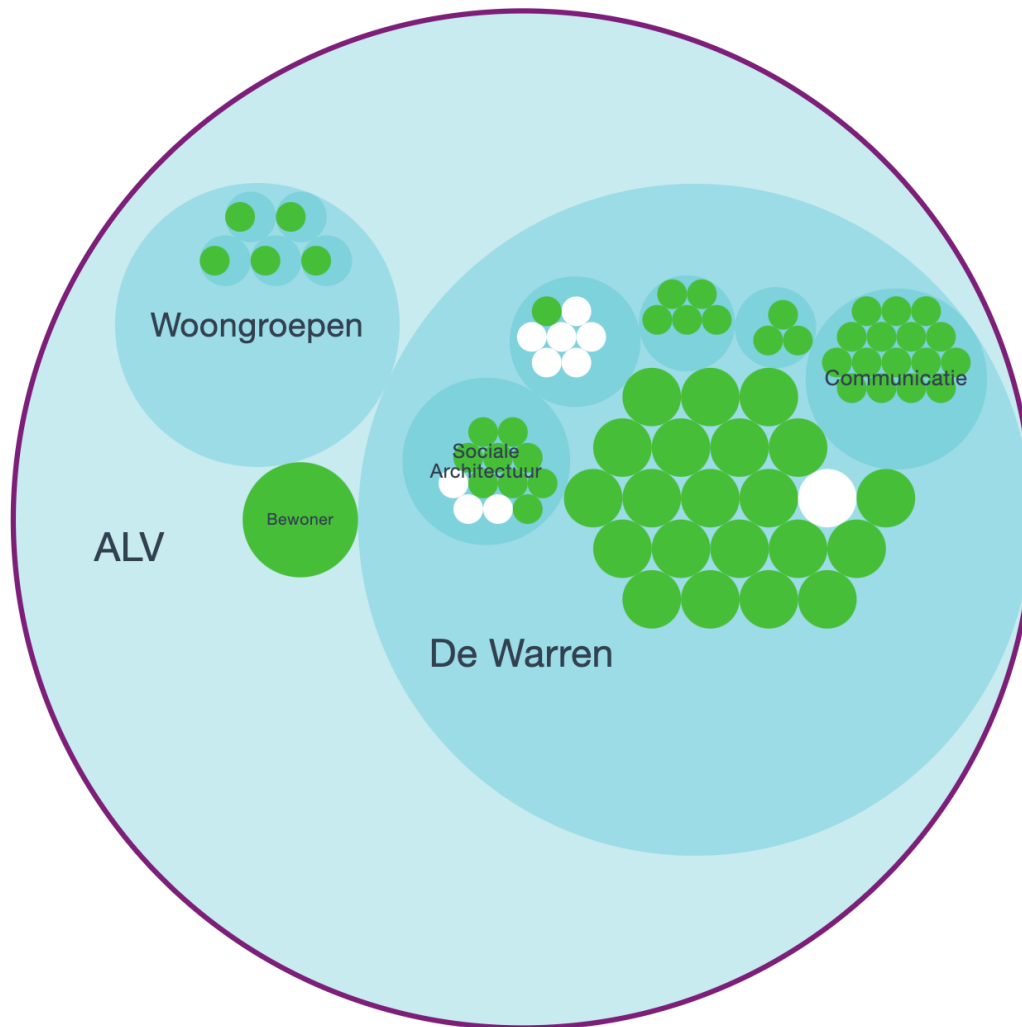
Net als in de Sociocratische-Kringmethode zijn er kringen met een mandaat en budget. Die kringen kunnen subkringen hebben. Elke kring heeft een 'domein': het type beslissingen waar die kring over gaat, zoals bijvoorbeeld: de financiën, de website, het gebouwbeheer, etc.

In de oorsprong is het gebaseerd op ideeën vanuit de Sociocratische Kring Methode en daar zijn allerlei ideeën en invloeden aan toegevoegd, waaronder veel wat hieronder over Holacracy staat beschreven. Dit biedt veel flexibiliteit, maar tegelijkertijd ontbreekt ook de samenhang tussen de verschillende patronen.

Holacracy

Net als Sociocratie 3.0 is Holacracy een raamwerk voor organisaties. Het schrijft niet voor welke onderdelen erin zitten, maar wel hoe die onderdelen zich tot elkaar verhouden, samenwerken, en hoe mensen binnen het onderdeel beslissen.

De onderdelen worden cirkels en rollen genoemd, de rollen zitten in cirkels, en de cirkels weer in andere cirkels, zoals in de afbeelding hieronder:



Rollen en cirkels

Elke rol heeft zijn eigen doel (purpose), bijvoorbeeld: “het onderhouden van het gebouw” of “De schoonmaakroosters van de woongroep op de tweede verdieping maken” en elke rol heeft de autonomie om over de acties die bijdragen aan dat doel te beslissen, zonder dat iemand anders (bijvoorbeeld een “leidinggevende”) die beslissing kan vetoën of veranderen. Elke rol heeft autonomie, maar kan natuurlijk wel input meenemen en vragen van anderen. Ook heeft elke rol zijn verantwoordelijkheden waar anderen die rol aan kunnen houden. Een rol kan dus ook de verantwoordelijkheid hebben om bij bepaalde beslissingen input van specifieke anderen mee te nemen.

Net als in de Sociocratische-Kringmethode en Sociocratie 3.0 zijn er in elke cirkel twee rollen die de cirkel verbinden met de direct omvattende cirkel: elk in een andere richting. De ‘Circle Lead’ representeert het belang van de buitenste cirkel in de binnenste, en de “Rep link” behartigt de belangen van de binnenste cirkel in de buitenste. Dit is onder andere hoe verbindingen tussen verschillende onderdelen in de organisatie gemaakt worden.

Rollen en mensen

Mensen en rollen zijn niet hetzelfde. Elk mens kan meerdere rollen hebben, en elke rol kan door meerdere mensen worden ingevuld. Een rol is een onderdeel van de organisatiestructuur, een mens is een partner van de organisatie die allerlei delen ervan 'tot leven brengt'.

In elke cirkel zijn er een aantal standaardrollen die worden verkozen door de groep met het "Integrative Election Process" (zie hoofdstuk Besluitvorming, [Integrative Election Process](#)): De Facilitator, die de vergaderingen leidt, de Secretaris, die de vergaderingen notuleert en de Rep Link. De invullers van de andere rollen worden in principe gezocht door de Circle Lead, maar hier kan van worden afgeweken. Het Integrative Election Process kan hier bijvoorbeeld ook voor worden gebruikt.

Bestuur versus operatie

Een belangrijke eigenschap van Holacracy is dat het onderscheid maakt tussen werken *in* de organisatie en werken *aan* de organisatie. Wanneer de rollen helder gedefinieerd zijn kan iedereen zijn werk doen, en is het volkomen duidelijk wie welke beslissingen mag maken, en welk geld kan uitgeven voor welk doel. Maar in de praktijk bestaan daar wel eens onduidelijkheden over. Het ophelderen van die onduidelijkheden is het werken *aan* de organisatie. Elke cirkel in Holacracy heeft regelmatig een vergadering om die helderheid te scheppen, en de definities van rollen beter te maken voor de huidige situatie. De beslissingen in deze vergadering worden collectief gemaakt met een besluitvormingsmethode over "[Integrative Decision Making](#)".

Besluitvorming: Spanningen ("tensions")

Holacracy kent twee type vergaderingen ('werken aan' en 'werken in'³) waarin allebei een andere structuur wordt gebruikt, maar ze gaan allebei uit van 'tensions' of spanningen. Een spanning is het gevoel dat iets in de organisatie beter zou kunnen zijn dan het is. Elke persoon die in de organisatie zit, kan op allerlei momenten zo'n spanning voelen, en heeft dan altijd een plek in een van die twee vergaderingen om te zorgen dat er iets met die spanning gebeurt. Misschien moet er ergens een proces worden verbeterd, een andere keuze gemaakt of een verantwoordelijkheid beter gedefinieerd. Wat het ook is, je kunt je spanning ergens in het systeem kwijt.

Resultaat

De twee belangrijkste resultaten van deze opzet zijn:

- *De volle potentie van iedereen in de organisatie wordt aangesproken.* Wanneer mensen echte autonomie hebben, motiveert dat om zich ook volledig verantwoordelijk te voelen en nieuwe initiatieven te nemen. (Niemand kan jouw nieuwe idee zomaar afschieten.)
- *De organisatie evolueert voortdurend.* Doordat er niet alleen *in* de organisatie wordt gewerkt, maar ook *aan* de organisatie, blijft de structuur continue aangepast aan wat er

³ In het Engels heten deze vergaderingen 'Governance meetings' en 'Tactical meetings', het Nederlands: 'Bestuursvergadering' en 'Werkoverleg'.

nu werkt en van belang is. Je organisatie kan snel meebewegen met belangrijke veranderingen, en verbetert zichzelf continu.

Bronnen over Holacracy

- [Korte video-introductie](#) (5 minuten)
- [Langere video](#) (20 minuten)
- [Nog langere introductie](#) (1 uur)
- [Addressing common critiques](#) (half uur)
- [Introductie ondersteunende software](#) (9 minuten)
- [Officiële website](#)

Hoe verhouden de verschillende organisatiemodellen zich tot elkaar?

We vergelijken de modellen op een paar punten, en presenteren dan een tabel met een overzicht van alle verschillende eigenschappen.

Reikwijdte van het model

De Sociocratische Kring Methode (SKM) lijkt het meest beperkte model. Het gaat uit van een bestaande organisatiestructuur en voegt daar een dubbele link en een process voor besluitvorming, Consent, aan toe. Sociocracy 3.0 (S3) en Holacracy hebben die ideeën overgenomen en verder uitgewerkt.

Definitie van cirkels

S3 en Holacracy lijken op elkaar, maar de gedachte erachter is anders. Beide modellen gebruiken cirkels en rollen als opdeling in de organisatie, maar de definitie daarvoor is verschillend. In S3 is een cirkel een team van mensen die samenwerken aan de uitvoering van een deel van de organisatie, vergelijkbaar met SKM. Terwijl in Holacracy de organisatiestructuur, in de vorm van cirkels en rollen, meer als een eigen entiteit wordt gezien. De cirkels en rollen zijn onderdelen van de organisatie, geen mensen of groepen van mensen. Ze worden ingevuld door mensen, maar door de organisatiestructuur los te zien van de mensen, bereik je:

- Dat intermenselijk conflict niet verward wordt met interroll conflict.
- Dat je de organisatie als een eigen entiteit kunt zien. Vergelijk medewerkers en het bedrijf met ouders en kinderen: Je wilt je kind niet dwingen om ballerina te worden alleen maar omdat je dat zelf wilt. Op dezelfde manier is een organisatie een unieke entiteit los van wat alle medewerkers precies willen, die op een unieke manier geschikt is om een bepaald doel na te streven in de wereld. Dit doel wordt in de cirkel- en roldoelen van Holacracy expliciet gemaakt.

Beslissingmodellen

Een ander groot verschil tussen de modellen is het proces dat gebruikt wordt voor het nemen van beslissingen over de organisatie: het beleid, of de governance. SKM heeft daarvoor de

Consent methode, S3 noemt het ook een Consent methode maar lijkt eigenlijk meer op Holacracy. En Holacracy heeft Integrative Decision Making. Een vergelijking in meer detail hiervan staat in het hoofdstuk Besluitvorming.

Uitwerking/gebruik

In zowel S3 als Holacracy kun je beide modellen, en ook SKM, grotendeels uitvoeren of namaken, maar er zijn nog wel wat verschillen in de beschrijving/uitvoering. S3 gaat uit van 7 principes als onderliggende waardes en heeft daarna 70+ patronen die modulair toegepast kunnen worden als oplossing voor deelproblemen. Dat de onderliggende waardes expliciet worden genoemd is erg verhelderend, maar het opknippen van alle werkwijzen in 70+ patronen lijkt onduidelijkheid op te leveren. Je blijft met veel vragen zitten: “Welke patronen passen goed bij elkaar?”, “Hoe is de interactie tussen de patronen?”, “Welke patronen heb je nodig voor welk probleem?”. Bovendien is de beschrijving van de patronen niet altijd helder of samenhangend; er worden verschillende woorden gebruikt in verschillende patronen wanneer het eigenlijk over hetzelfde gaat. Een goed geïntegreerd model kiezen uit al deze opties, lijkt ons dus nog een hele uitdaging.

Holacracy heeft een hele andere aanpak voor de uitvoering. Er is jarenlang geëxperimenteerd met wat werkt en daar is een grondwet uit voortgekomen: Een document met samenhangende structuur en regels die je als organisatie kunt volgen. Je kunt vanuit de eerste default-opties altijd dingen veranderen, maar er is dan ieder geval vastgelegd hoe de besluitvorming loopt om het te veranderen. In de praktijk worden dezelfde principes als S3 bereikt, met het idee dat de mindset volgt als de structuur goed is. Veel van de patronen die in S3 voorkomen zijn geïnspireerd op Holacracy. Als je een bepaalde set patronen binnen S3 kiest, kom je ongeveer uit op wat Holacracy is.

De onderliggende motivatie van Holacracy was om de problemen die ontstaan in hiërarchische organisaties op te lossen: dat managers overweldigd worden door alle beslissingen die op hun bord liggen, en dat andere medewerkers zich machteloos voelen om de mogelijkheden tot verbetering die ze zien door te voeren.

Organisatiemodel als taal

In de inleiding beschreven we ...

Omdat uiteindelijk in het gebruik het meest belangrijk is dat de taal helder en consistent is waarmee we werken, vergelijken we ook de verschillende modellen op dit punt: Holacracy lijkt het meest helder en samenhangend beschreven met duidelijk regels en vergaderstructuren. Daarmee zou je een groot deel van het model kunnen zien als een gemeenschappelijke taal die we kunnen gebruiken om onze organisatie zelf vorm te geven.

Consent heeft de neiging om stagnerend te werken, IDM werkt vernieuwend vanwege strikte eisen aan bezwaren; Bij consent kun je als persoon een bezwaar inbrengen bij IDM alleen namens een rol in de organisatie.

In Holacracy bestaat er juist geen beslissingsmethode op dit niveau, als het goed is zijn beslissingen 'in'

de organisatie belegd bij individuele rollen. Maar het is inzichtelijk om te zien hoe de andere modellen deze beslissingen nemen.

Dit gaat over een specifiek soort vergaderingen in Holacracy, maar voor de andere modellen moet het lezen als: beslissingen nemen in de organisatie, ipv over de organisatie.

Zijn er hybride vormen mogelijk tussen diverse organisatiemodellen?

Het is mogelijk om verschillende ideeën uit deze modellen met elkaar te combineren. De mogelijkheid om af te wijken is zelfs in een aantal modellen expliciet opgenomen. S3 bestaat uit heel veel losse onderdelen, daar moet je dus altijd zelf al kiezen welke je wel en welke je niet wil, en daar kun je er altijd nog meer aan toe toevoegen.

In Holacracy bestaat er een structuur om te beslissen wanneer je wilt afwijken. Je kunt dus in een bepaalde Holacracy-cirkel ervoor kiezen om bepaalde beslissingen met een hele andere manier van besluitvorming te nemen: met deep democracy of met consent en non-violent communication.

Vergelijkingstabel verschillende organisatiemodellen

Eigenschap	Warren PvA	Sociocratische kringmethode	Sociocracy 3.0	Holacracy 5.0
Oorsprong	Het bestuur van De Warren	Ontwikkeld in 19e eeuw, op een school, om betrokkenheid en verantwoordelijkheid van leerlingen te stimuleren.	Gebaseerd op SCM, met extra patronen toegevoegd, o.a. geïnspireerd op: Holacracy, Kanban, agile	Ondernemende programmeur experimenteert in zijn bedrijf om problemen van hiërarchische organisaties te overkomen. Leent elementen uit o.a. sociocratische kringmethode (cirkels, dubbele links, consentrondes), Getting Things Done.
Uitwerking	Huishoudelijk reglement van De Warren	Een doorgegeven praktijk die in veel verschillende vormen uiteengewaaierd is.	Uitvoering gebaseerd op principes: 7 basisprincipes en 74 patronen die modulair toegepast kunnen worden, wollig taalgebruik;	Uitvoering gebaseerd op regels: Geïntegreerde grondwet met duidelijke spelregels en definities.
Leesbaarheid	Prima, behoeft verdere uitwerking.	Er is geen eenduidig document dat gelezen kan worden	Veel leeswerk, tikje wollig geschreven	Relatief korte grondwet, in januari 2021 nog flink ingekort en makkelijker leesbaar gemaakt

Beslissings-bevoegdheid governance	Geen los governance-process gedefinieerd	Elke kring bepaalt het beleid voor haar eigen beslisdomein.	De governing body in het domein. Dit kan 1 persoon zijn, bijv. een teamleider, of een groep mensen in een cirkel	De cirkel heeft beslissingsbevoegdheid over het wijzigen van de organisatie en verantwoordelijkheden.
Beslissings-methode governance	Geen los governance process gedefinieerd	Op basis van consent, geen overwegend beargumenteerbaar bezwaar. Bij consent ben je bereid en in staat om het beleid uit te voeren. Andere methode mogelijk wanneer dat met consent wordt afgesproken.	Consent; vergelijkbare rondes als Holacracy, wolliger beschreven in verschillende patronen. Bezwaren moeten ook getest worden. Is dit nog consent?	Integrative decision making
Beslissings-bevoegdheid tactical	Deels bij commissie, anders AVL. Geen verdere specificering	Beslissingen over de uitvoering van het beleid worden gedelegeerd aan een of meer leden van de kring.	Hangt sterk af van gekozen patterns.	De rol heeft beslissingsbevoegdheid over alles wat binnen het doel of verantwoordelijkheid valt zolang de regels en governance niet gebroken worden
Beslissings-methode tactical	Zoveel mogelijk met Consent, fallback naar stemmen	Consentmethode	Consentmethode met invloeden van Holacracy (dus lijkt sterk op IDM, maar niet per se op Holacracy, want die gebruikt alleen IDM op governance-niveau!)	Er is een tactical meeting process, maar die definieert niet een beslissingsmethode, want de beslissing ligt altijd bij individuele rollen. Tacticals zijn een optioneel onderdeel van het proces.
Resource assignment	Door het bestuur	Per kring bepaald door de kring erboven met consentmethode.	Budget kan onderdeel zijn van een domeinbeschrijving die gedelegeerd wordt naar een cirkel of rol. Beslissing daarover gebeurt dus via consent.	(Geld)middelen zijn een domein. Verdeling daarvan (budget) gebeurt in de Governance van de cirkel die het bezet. Er is een process om iets uit te geven waar je geen toestemming voor hebt: Je kondigt aan dat je iets wilt uitgeven aan alle cirkel leden van de cirkel die het bezit heeft. Wanneer er binnen redelijke termijn geen bezwaren zijn (overgebleven) kun je de middelen uitgeven. Van deze methode kan volledig worden afgeweken met policies.

Definitie cirkel/kring	Commissie is een groep van mensen die samen een doel werken	Kringen overlappen met functionele eenheden in de lijnstructuur. Teams vormen een kring en hebben een eigen doelstelling en beslisdomein. Bestaat uit leidinggevende, uitvoerend medewerkers en afgevaardigde van onderliggende kringen.	Een cirkel is een zelfsturend team van gelijkwaardige mensen die samenwerken aan een gebied van invloed, activiteit en besluitvorming.	Een cirkel is een groep van rollen met dezelfde eigenschappen als een rol
Definitie rol	Niet gespecificeerd	Niet gespecificeerd	Een rol is een gebied van invloed, activiteit en besluitvorming dat gedelegeerd is naar 1 persoon	Een persoon verricht werk vanuit een rol. Elke rol heeft een doel om na te streven of uit te voeren. Domeinen: dingen die de rol exclusief mag beheren of controleren; Verantwoordelijkheden: doorlopende activiteiten die uitgevoerd worden om het doel of andere rollen te ondersteunen.
Representatie omhoog	Niet gescheiden van representatie omlaag	Een afgevaardigde van de kring is onderdeel van de naasthogere kring.	Het team kan iemand selecteren die de representatie in een andere cirkel doet	Elke cirkel heeft een rep die representatie in alle bovenliggende cirkels doet. Iedereen binnen een cirkel kan een verkiezing uitroepen voor een nieuwe rep
Representatie omlaag	Een contactpersoon vanuit het bestuur	Leidinggevende van de kring is onderdeel van de omvattende kring.	Het team kan iemand selecteren die de representatie in een andere cirkel doet. Dit kan dus ook voor de omvattende cirkel	De circle lead. Dit is in feite in rol in de supercirkel die zo groot is dat deze opgesplitst wordt naar een subcirkel. Met policies kunnen de verantwoordelijkheden van lead link opgesplitst worden of processen voor worden gemaakt.

Roltoekenning	Niet gespecificeerd	Volgens het consentbeginsel na open argumentatie.	Kan door toewijzing, meerderheidsstem of een 'pattern' voor role selection, vergelijkbaar met IEP uit Holacracy. Maar het is onduidelijk welke entiteit dit precies doet en wanneer van welke methode gebruik wordt gemaakt.	Rollen worden toegekend aan een persoon door de circle lead, deze autoriteit kan verplaatst worden naar een andere rol of proces. Voor de circle rep, facilitator en secretaris wordt Integrative Election Process gebruikt. Kan ook vanaf geweken worden met een policy.
Hoeveel organisaties gebruiken het	Eén	Niet kunnen vinden	Niet kunnen vinden	1000+/25k+
Formaat organisaties	Exact ons formaat!	Niet kunnen vinden.	Elk formaat	Elk formaat

Hoofdstuk 2: Besluitvormingsmethodes

Inleiding

In dit hoofdstuk werken we specifieke methodes uit om een beslissing te nemen met een groep mensen. Veel van deze methodes maken deel uit van de organisatiemodellen uit het eerste hoofdstuk, anderen staan daar los van.

Eerst geven we een kort overzicht van de methodes die er zijn, en dan geven we ons advies over hoe we denken dat alle verschillende methodes kunnen worden ingezet, in de context van Holacracy, en daarna werken we de verschillende methodes verder uit.

Wanneer we kiezen om met Holacracy aan de slag te gaan, zijn er een aantal 'default'-keuzes van wat je wanneer gebruikt, maar het blijft mogelijk, ook binnen het systeem, om daarvan af te wijken, en andere dingen in te zetten. Daarom maken we een uitgebreide vergelijking tussen deze verschillende methodes, zodat we een idee hebben van welke methode in welke situatie van toepassing is.

Welke besluitvormingsmethodes zijn er?

In de organisatiemodellen die hierboven worden beschreven, komen de volgende manieren voor om besluiten te nemen met een groep mensen:

- Sociocratische kringmethode: Consentmethode
- Sociocratie 3.0:
 - Andere versie van consentmethode
 - Verkiezingsproces
- Holacracy:
 - Integrative Decision Making (IDM)
 - Integrative Election Process (IEP)
 - Actieoverleg (Tactical meeting)⁴

Daarnaast hebben we een aantal andere besluitvormingsmethodes bekeken:

- Deep Democracy (DD)
- Consent met Non-Violent Communication (NVC)
- Ranking
- Stemmen

⁴ Strict genomen is dit geen proces waarbij je met een groep een beslissing neemt, omdat alle beslissingen die in een Tactical meeting worden genomen, door één persoon worden genomen, maar het is wel een groepsproces dat alle individuen helpt om die beslissingen te nemen, en waarin verschillende rollen elkaar verzoeken kunnen doen en op de hoogte stellen.

Advies

Wanneer we Holacracy gaan gebruiken zien we voor ons dat we deze verschillende methodes op de volgende manier inzetten:

- **In elke cirkel:** zowel woongroepen als themagroepen als het ‘bestuur’ (overkoepelende cirkel), hebben we zowel een Actieoverleg (Tactical meeting) als een Roloverleg (Governance meeting)⁵. In een Roloverleg gebruiken we zowel Integrative Decision Making als het Integrative Election Process (afhankelijk van het doel)
- **In de woongroepen:** gaan we experimenteren met het gebruiken van het Roloverlegproces (Integrative Decision Making) voor sommige operationele beslissingen, die normaal in een Actieoverleg thuishoren, omdat we in een woongroep soms meer collectieve beslissingen willen maken.
- **In de ALV:** beslissen we met een aangepaste vorm van IDM, die het mogelijk maakt om dit proces te gebruiken met zo’n 50 mensen. De aanpassing zit ‘m erin dat de ‘rondes’ waarbij normaal gesproken iedereen een beurt krijgt, nu pop-up-style zijn, en mensen worden aangemoedigd alleen iets te zeggen wanneer wat ze te zeggen hebben nieuw is.
- **Wanneer iets vastloopt:** willen we de mogelijkheid gebruiken om over te gaan op Deep Democracy, omdat dit meer van de ‘onderstroom’ bovenhaalt. Voor grote issues zou dit ook in ALV kunnen worden gebruikt. Zie ook cluster 4.
- **Voor nieuwe huisgenoten:** kunnen we eventueel ook het Integrative Election Process inzetten, zie Cluster 2.

Uitwerking besluitvormingsmethodes

Hieronder beschrijven we de structuur van elk van de bovengenoemde besluitvormingsmethodes. Om het leesbaar en overzichtelijk te houden laten we een hoop detail en subtiliteit weg. Voor elk van deze methodes geldt dat je er een heel boek over kan schrijven, en dat het goed faciliteren ervan een kunst is. Gebruik de tekst hieronder dus niet om de methodes te leren gebruiken. Het doel van de tekst is om een grove vergelijking te kunnen maken en een eerste indruk te krijgen.

Van de ‘consentmethode’ bestaan verschillende versies, waaronder die van Sociocratie 3.0, die zelf weer verschillende mogelijkheden biedt, dusdanig dat hij erg kan lijken op de collectieve besluitvormingsmethode van Holacracy (IDM). We kiezen er nu voor om van alle versies van de consentmethode alleen die van de sociocratische-kringmethode te bespreken, omdat die verste afstaat van Integrative Decision Making. Op die manier beslaan we het hele spectrum. Verder gaan we dieper in op Deep Democracy, maar laten we NVC nog even wachten tot cluster 4, omdat NVC ook erg geschikt is voor conflictoplossing.

⁵ Meer details over bijvoorbeeld frequentie staat in Cluster 2: Hoofdstuk 3 Inzet, Activiteiten & Evenementen.

Consentmethode

Er zijn veel verschillende versies van de consentmethode in omloop, en deze is ook historisch verwant aan Integrative Decision Making (IDM). We kiezen er hier voor om een van de oudere versies uit te werken omdat die het verst af staat van IDM, en we zo het hele spectrum beslaan. Deze versie komt uit (een variant van) de Sociocratische-Kringmethode.

De Consentmethode bestaat uit de volgende stappen⁶:

1. Beeldvorming
2. Meningvorming
3. Besluitvorming
4. Consentvorming

Stap 1: Beeldvorming

Degene die het probleem heeft aangekaart legt uit wat er aan de hand is. Iedereen kan verhelderende vragen stellen.

Stap 2: Meningvorming

Eén voor één geeft iedereen in de kring zijn mening over de situatie. Aan het eind wordt er gekeken of het nodig is terug te gaan naar stap 1.

Stap 3: Besluitvorming

De persoon die het probleem heeft aangekaart doet een voorstel, rekening houdend met alles dat er gezegd is. Er wordt gekeken of het nog nodig is om terug te gaan naar stap 2.

Stap 4: Consentvorming

Eén voor één geeft iedereen in de kring aan of hij/zij consent is met het voorstel. Consent wil zeggen: je hebt geen overwegende bezwaren. Het is dus niet nodig om helemaal achter het voorstel te staan, alleen bij een zwaar bezwaar ga je niet consent. Dit bezwaar moet je kunnen beargumenteren

Aan het eind wordt gekeken of het nodig is om terug te gaan naar stap 3, bijvoorbeeld wanneer niet iedereen consent is. Dan is het aan de persoon met een bezwaar om een nieuw voorstel te doen.

Integrative Decision Making

Integrative Decision Making is de methode voor collectieve besluitvorming uit Holacracy, en wordt binnen Holacracy alleen in een specifieke omstandigheid gebruikt; namelijk voor het beslissen van welke rol welke beslissingsbevoegdheid heeft. Alle concrete beslissingen worden zoveel mogelijk bij rollen, ingevuld door individuen, belegd. Het staat ons natuurlijk vrij om het breder in te zetten, als we het daarvoor geschikt vinden.

Integrative Decision Making bestaat uit de volgende stappen:

⁶ Bron: Johan Wester, docent bij [DOE040](#), een democratische school die sociocratisch is georganiseerd.

1. Voorstel
2. Verheldering
3. Reactieronde
4. Aanpassing
5. Bezwarenronde
6. Integratie

Stap 1: Voorstel

Degene die het probleem (eigenlijk: spanning) aankaart mag die spanning uitleggen, en doet een voorstel om het op te lossen.

Stap 2: Verheldering

Iedereen die daar behoefte aan heeft mag verhelderende vragen stellen. Het is belangrijk dat dat echt verhelderende vragen zijn, en geen verkapte meningen/reacties.

Stap 3: Reactieronde

Eén voor één geeft iedereen een reactie op het voorstel. Dit is juist wel ruimte voor meningen. Mensen mogen niet op elkaars reacties reageren.

Stap 4: Aanpassing

Degene die het voorstel heeft gedaan, mag naar aanleiding van de gehoorde reacties het voorstel aanpassen. Dit hoeft niet, en het is belangrijk dat de 'voorsteller' niet de druk voelt om alle reacties te verwerken. Het belangrijkste is dat het originele probleem nog steeds wordt opgelost door het voorstel.

Stap 5: Bezwarenronde

Eén voor één kan iedereen aangeven of hij/zij een bezwaar heeft. In tegenstelling tot bij 'consent' worden bezwaren juist aangemoedigd. Maar ze moeten wel aan een vier criteria voldoen om als geldig bezwaar te tellen. Wanneer ze niet geldig zijn, zijn ze naar alle waarschijnlijkheid wel een geldig ander voorstel, maar worden ze apart behandeld. Voor meer details over de vier criteria, zie het figuur hier onder.

Stap 6: Integratie

Nadat alle geldige bezwaren zijn verzameld, worden ze een voor een geïntegreerd. Bij elk bezwaar komt degene met het bezwaar in principe met een gewijzigd voorstel, en de voorsteller reageert daarop. Andere kunnen helpen. Een bezwaar is geïntegreerd wanneer de voorsteller en de degene met het bezwaar 'Ja' antwoorden op respectievelijk de volgende vragen:

- Lost dit voorstel je probleem op?
- Lost dit voorstel je bezwaar op?

Deze 6 stappen worden uitgevoerd voor elk item dat op de agenda staat van een 'governance vergadering'. In die vergadering worden ook een check-in en check-out gehouden.

Bezwaren onderzoeken

Zie je een reden waarom dit voorstel schadelijk is, of...

Welke schade?

Ben je bang dat het voorstel **onnodig** of **onvolledig** is?

Heb je een zorg over dit specifieke voorstel, of...

Heb je die zorg **sowieso**, ook als dit voorstel niet wordt aangenomen?

Raakt het voorstel een van je rollen, of...

Welke rol?

Probeer je een **andere rol of cirkel** te helpen?

Heb je feitelijke informatie dat het voorstel schadelijk is, of...

Welke informatie?

Is het een **voorspelling** over wat er zou kunnen gebeuren?

Valt de schade niet te voorkomen, of...

Is het **veilig genoeg** om het te proberen (wetende dat we altijd nog kunnen bijsturen)?

Geldig bezwaar

Als het bezwaar is: 'het voorstel in strijd is met met de grondwet' (en dat klopt), is het bezwaar altijd geldig.

Ongeldig bezwaar



Integratie van bezwaren

Behandel alle bezwaren één voor één:

▶ Facilitator vraagt bezwaarmaker:
Wat zou kunnen worden toegevoegd of veranderd om je bezwaar op te lossen?

◻ Wacht niet op consensus met iedereen, maar facilitator checkt bij elk idee:

Bij bezwaarmaker: Zou dit je bezwaar oplossen?

Bij indiener: Zou dit je spanning nog steeds oplossen?



Integrative Election Process

Bepaalde rollen binnen Holacracy worden verkozen, en daarom is er ook een verkiezingsproces gedefinieerd. We kunnen er altijd voor kiezen om dit proces ook voor andere rollen te gebruiken

dan de rollen die binnen Holacracy standaard worden verkozen. Daarnaast kan het gebruikt worden als variant op IDM bij een beslissing met weinig verschillende opties, of wanneer er niet één persoon is met de spanning, maar wanneer een groep als geheel voor een keuze wordt geplaatst. Dan is er niet en duidelijk voorstel bij aanvang, maar heeft wel iedereen een mening.

Stap 1: Rol beschrijven

De Facilitator beschrijft de rol, en kiest een termijn waarvoor deze verkiezing geldt.

Stap 2: Stembiljetten maken

Iedereen schrijft zijn of haar kandidaat naar keuze voor de rol, en zijn of haar eigen naam, op een papiertje en levert die in bij de Facilitator. Niemand mag 'blanco' stemmen, of meerdere mensen kiezen.

Stap 3: Nominatieronde De Facilitator leest elk papiertje één voor één voor. Bij elk papiertje geeft de auteur uitleg bij zijn keuze. Hierbij mag de auteur alleen beschrijven waarom deze kandidaat hem/haar geschikt lijkt, niet waarom anderen hem/haar minder geschikt leken.

Stap 4: Nominaties veranderen De Facilitator geeft iedereen de beurt om eventueel naar aanleiding van het zojuist gehoorde, zijn of haar stem te veranderen, en telt dan de stemmen. Wanneer er een winnaar is, dan heeft de Facilitator nu het voorstel om deze persoon te verkiezen, kan men door naar stap 6.

Stap 5: Voorstel maken Wanneer er meerdere kandidaten met hetzelfde aantal stemmen bovenaan komen, kan de Facilitator kiezen tussen ze volgende volgende stappen:

Stap 4.1 Blind willekeurig kiezen tussen de winnende kandidaten.

Stap 4.2 Als degene die nu die rol heeft tussen de winnende kandidaten zit, diegene kiezen.

Stap 4.3 Als een van de kandidaten zichzelf heeft gekozen, en de anderen niet, deze kandidaat kiezen.

Stap 4.4 Opnieuw stemmen, maar nu alleen tussen de winnende kandidaten.

Stap 6: Voorstel behandelen Het voorstel om de 'winnende' persoon aan te stellen voor de rol wordt behandeld met IDM, maar dan vanaf de Bezwarenronde. Iedereen kan bezwaren aantekenen, degene die verkozen is voor de rol noemt zij of haar bezwaren als laatst. Tijdens het integreren kan de Facilitator op elk moment het voorstel cancellen, en teruggaan naar stap 5 en met een nieuw voorstel komen.

Deze 6 stappen worden uitgevoerd voor elk item dat op de agenda staat van een 'governance vergadering'. In die vergadering worden ook een check-in en check-out gehouden.

Actieoverleg (Tactical meeting)

De tactical meeting valt enigszins uit de toon in deze lijst met besluitvormingsmethodes, want je kunt het niet één-op-één vergelijken met IDM of consent. Het functioneert in de context van een Holacracy-rolverdeling, en is niet een proces waarin de groep een besluit neemt. In een tactical nemen alleen individuen een besluit, maar worden wel door de structuur en de groep geholpen bij het maken van besluiten. Het zijn alleen individuen die een besluit nemen, omdat in Holacracy veel beslissingskracht aan individuele rollen is toegekend. Binnen een tactical worden alleen beslissingen genomen die binnen die toegekende beslissingskracht van individuen ligt. We leggen hier toch deze vorm ook uit, omdat we graag Holacracy in voldoende detail wil toelichten.

In dit geval lichten we dus ook de structuur van de hele meeting uit, in tegenstellen tot bij IDM, daar is alleen het IDM-onderdeel van de meeting uitgewerkt. Maar daaromheen zitten nog een aantal stappen die je hier ook terugziet: de check-in, agenda opstellen en check-out.

De meeting bestaat uit twee fases: eerst worden er updates gedeeld, zodat iedereen op de hoogte is, en daarna worden er bovenkomende 'spanningen', onder andere naar aanleiding van de updates, opgelost.

Het proces ziet er zo uit:

Stap 1: Check-in

Iedereen krijgt even de kans om afleidende gedachten van zich af te zetten, door, wanneer ze dat willen, te delen wat hen op dat moment bezig houdt. Het is niet toegestaan voor andere aanwezigen om te reageren op het gedeelde.

Stap 2: Checklist Review

Als de groep terugkerende TODO's heeft, zoals het schrijven van een maandelijkse nieuwsbrief, loopt men deze todo's langs met een simpele 'check' of 'no check'. Reacties zijn hier niet toegestaan.

Stap 3: Metrics Review

Een groep kan ook een lijst met getallen/data afspreken, die ze bij willen houden. Daarvan wordt in deze ronde een update gegeven. Reacties zijn ook hier niet toegestaan.

Stap 4: Project Updates

In deze ronde kan iedereen die bezig is met een project voor deze groep voortgang in dit project delen. De kunst is hier om echt alleen voortgang te delen. Als er weinig of geen voortgang is, is kun je gewoon zeggen: 'geen update'.

Stap 5: Build Agenda

Naar aanleiding van al deze informatie, ontstaan er vaak allerlei spanningen bij de aanwezigen, die kunnen worden opgelost in de volgende stap. Deze zet je allemaal op de agenda, samen

met andere spanningen die sinds de vorige vergadering bij mensen zijn opgekomen. Iedereen kan agenda-items toevoegen, en ligt op dit moment nog niet toe waar het over gaat.

Stap 6: Process Agenda

In deze stap gaat de facilitator een voor een langs alle agendapunten, en geeft dan het woord aan de persoon van wie het punt is. Die persoon legt zijn punt uit, en bedenkt wat hij/zij van de groep nodig heeft om het op te lossen. Daarbij kan het volgende lijstje van mogelijkheden helpen:

- Heb je informatie nodig van de groep?
- Wil je informatie delen met de groep?
- Wil je een verzoek doen voor een actie of project aan een van de andere rollen?
- Wil je iets doorlopends kunnen verwachten van een van de andere rollen?

Deze vier mogelijkheden zijn dan ook alles wat er in dit type vergadering kan gebeuren. Het is geen plek voor buy-in, want niemand heeft buy-in nodig om iets in zijn/haar autonome rol te kunnen beslissen. Wanneer er een verzoek komt voor een andere rol, kan die rol daar zelf 'ja' of 'nee' op zeggen. Wanneer er een doorlopende verwachting gewenst is, wordt het item doorgeschoven naar een 'Governance meeting', waar IDM wordt toegepast, om hier wel met de groep een beslissing over te maken.

Stap 7: Check-out

Aan het eind van de vergadering kan iedereen nog even kort reflecteren op hoe het is gegaan. Reacties op anderen zijn niet toegestaan.

Deep Democracy

Deep Democracy is een methode om niet alleen met een groep een beslissing te maken, zonder de 'tirannie van de meerderheid', dat wil zeggen: het streeft ernaar om de wijsheid van de minderheid ook mee te nemen⁷. Het doel is om een beslissing te maken waar niet per se iedereen het volledig mee eens is, maar waar wel iedereen achter kan staan en aan heeft bijgedragen.

Het doet dit door dieper in te gaan op de dynamieken en emoties die in de groep leven. Het kost dus meer tijd, en onderzoekt de onderliggende behoeftes en gevoelens van alle leden van de groep. Het gebruikt daarvoor een reeks aan verschillende methodes. Het is aan de (opgeleide) facilitator om te kiezen welke vorm op welk moment van toepassing is.

Maar er is wel een algemene structuur, en die ziet er als volgt uit:

Stap 1: Vraag voorleggen

Degene die een vraag heeft legt die voor aan de groep.

Stap 2: Verzamel invalshoeken

⁷ Dit is uiteraard ook een doel van Integrative Decision Making, en gebeurt in de integratiefase, maar Holacracy maakt dat minder expliciet, en praat niet eens in termen van meerderheid of minderheid, het zet zich niet af tegen wat traditioneel onder democratie wordt verstaan (stemmen).

Iedereen kan reageren vanuit zijn/haar invalshoeken. Er kunnen mensen worden aangewezen om een specifieke invalshoek te vertegenwoordigen. Dat kan van alles zijn, ook een voorwerp of een abstract begrip.

Stap 3 Verspreid het alternatief

De facilitator vraagt actief naar meningen die anders zijn dan de genoemde meningen, de onpopulaire meningen. Dan 'verspreid' de facilitator dit alternatief door te vragen wie hier zich nog meer in herkent.

Stap 4 Voorstel maken

Iemand een oplossing voor de vraag heeft kan met een voorstel komen.

Stap 5 Stemmen

Met ogen dicht, en handen omhoog voor 'ja' wordt er gestemd.

Stap 6 De wijsheid van de minderheid

De facilitator vraagt iedereen die zijn hand niet opstak wat ervoor nodig zou zijn om die persoon te laten instemmen met het voorstel.

De facilitator integreert vervolgens deze behoeftes met het voorstel dat er lag.

Dan kan terug worden gegaan naar stap 5, en stap 5 en 6 kunnen net zo lang herhaald worden tot iedereen 'voor' stemt.

Net als bij de andere methodes is er een check-in en check-out.

En naast deze procedure zijn er nog een hele reeks werkvormen die kunnen helpen om tot een oplossing te komen. Dingen als 'pijlen gooien', 'met je voeten kiezen'.

Ranking

Ranking is ook een methode die geschikt is voor het kiezen van helder afgebakende alternatieven, zoals het verkiezen van mensen, of nieuwe huisgenoten. (Dus wanneer integratie, zoals bij IDM, niet mogelijk is.)

Er zijn een hele reeks methodes die op elkaar lijken en gebruik maken van ranking. Ze hebben allemaal het volgende gemeen:

- Iedereen zet de verschillende opties (of kandidaten) in een volgorde van voorkeur
- Er wordt een bepaalde integratie gemaakt tussen de verschillende rankings van iedereen.

Het integreren van die rankings kan op verschillende manieren, bijv:

- Bij vijf kandidaten, krijgt een kandidaat 5 punten elke keer dat hij als nummer 1 voorkomt in iemands *ranking*, en 4 punten als hij als tweede voorkomt, etc. Degene met de meeste punten wint.

Stemmen

Een klassieke manier van beslissingen maken met een groep is stemmen. Dit is vooral een geschikte methode voor erg grote groepen, en wanneer er een klein aantal goed gedefinieerde keuzes is, die niet kunnen worden geïntegreerd. In de filosofie van veel organisatievormen (zoals sociocratie en Holaracy) is het een slecht teken als er moet worden overgegaan op stemmen, wanneer IDM of consent niet werkt. (Holacracy heeft er dus ook een andere oplossing voor, en gebruikt stemmen niet als back-up.) Het is wellicht een betere keuze om op zo'n moment dieper te graven, en Deep Democracy toe te passen, of Non-violent Communication om meer opties te verkennen, waar iedereen tevreden mee kan zijn, dan om stemmen als back-up te gebruiken.

Wat zijn de voor- en nadelen van verschillende besluitvormingsmodellen?

Hieronder staat een overzicht van de voor- en nadelen van verschillende besluitvormingsmodellen. Dit is een vereenvoudiging van zaken, veel is afhankelijk van de precieze uitvoering van elk van deze methodes. Bij veel cellen staat een uitleg in de voetnoten. Op basis van onder andere deze tabel hebben we ons advies aan het begin van dit hoofdstuk opgesteld.

Eigenschappen	Consent	IDM	DD	Ranking	Stemmen
Snel uitgevoerd	+	+	---	+	+
Snel aangeleerd voor deelnemer	-	-	+	+	++
Snel aangeleerd voor facilitator	--	--	---	++	++
Iedereen wordt gehoord	+	++	+++ ⁸	+	---
Bestand tegen tegenwerkers	-	++ ⁹	+ ¹⁰	++	++
Onderzoekt veel mogelijkheden	+	++	+++	-	--
Onderzoekt onderliggende dynamieken	+	+	+++ ¹¹	---	---
Kan met max aantal mensen	15	15	Veel	Veel	Heul Veul

⁸ Veel van deze hoge scores zijn afhankelijk van een goede facilitator. Er ligt bij Deep Democracy een grote rol voor een facilitator, die kan het proces in grote mate beïnvloeden, en daarvan ben je dus ook afhankelijk voor de uitvoering van het proces. Dit geldt in mindere mate voor consent en IDM. Daar moet een facilitator ook goed weten wat zij doet, maar er zijn minder keuzes voor de facilitator om de gang van zaken te beïnvloeden.

⁹ Er staat expliciet in de grondwet geschreven dat iedereen de plicht heeft om een 'redelijke inzet te tonen' om tot een oplossing te komen. De facilitator mag beslissing wanneer dit niet meer het geval is, en kan daarmee het voorstel of een bezwaar van iemand ongeldig maken.

¹⁰ DD doet weliswaar veel moeite om een 'tegenwerker' te horen en heeft daarom een grote kans die persoon mee te krijgen, het proces blijft altijd afhankelijk van die persoon om uiteindelijk in te stemmen.

¹¹ Dit is erg afhankelijk van hoe de facilitator het aanpakt. Zoals het proces hierboven beschreven is, valt dat nog erg mee/tegen, maar er zijn dus een hoop mogelijkheden om het uit te breiden.

Hoofdstuk 3: Communicatie

Het is belangrijk dat alle beslissingen die binnen De Warren gemaakt worden, en alle nieuwe plannen zo snel en volledig mogelijk met iedereen worden gecommuniceerd. Zoals de ervaring van Konijn leert, kan dat een uitdaging zijn.

We denken dat de oplossing voor verschillende onderdelen van de organisatie en verschillende situaties ook verschillend zal zijn. Feesten kan de feestcommissie met posters aankondigen in de grote hal, berichten voor specifieke woongroepen komen bijvoorbeeld in de Whatsapp-groep van die woongroep, etc. We bespreken hier de opties per type informatie.

Daarna bespreken we of het de moeite waard is om een eigen webomgeving te bouwen om veel van deze informatiekkanalen te verenigen.

Organisatiestructuur

Wanneer we Holacracy gebruiken, dan blijft de structuur van de organisatie, en dus ook wat iedereen's doelen en verantwoordelijkheden zijn, zich constant ontwikkelen. De up-to-date informatie daarover moet voor iedereen makkelijk beschikbaar zijn. Hiervoor bestaat specifiek toegesneden software, zoals GlassFrog en Holaspirit. GlassFrog is gratis en iets meer rigide in vorm, Holaspirit is betaald en flexibeler. Deze betaalde software heeft een regeling voor non-profits, het is interessant om daar naar te gaan kijken.

Taken en projecten

Taken en projecten van verschillende rollen en cirkels in de organisatiestructuur kunnen ook goed worden bijgehouden in Glassfrog of Holaspirit, en zijn dan ook voor iedereen inzichtelijk.

Nieuws voor alle Warrenaren

Nieuwsbrief

Er is op dit moment al een regelmatige Warren-nieuwsbrief, en onze verwachting is dat die blijft bestaan, en een vaste regelmaat gaat krijgen. Maandelijks of zelfs wekelijks. Iedereen die iets wil aankondigen weet dan de schrijver(s) van de nieuwsbrief te vinden.

Kalender

Een gedeelde digitale kalender voor het hele gebouw lijkt ons zeer geschikt om bijvoorbeeld altijd op de hoogte te zijn van elkaar verjaardagen, en alle Warren-brede events in bij te houden. Het is handig om events die nog niet zijn aangekondigd, maar wel in de pijplijn zitten, daar zo vroeg mogelijk in te zetten, zodat er zo min mogelijk conflicterende data worden gekozen voor verschillende events.

Bord in de grote hal

Een niet-digitaal kanaal hebben is wel zo leuk, en een groot 'prikbord' (of ander soort bord) in de grote hal lijkt ons leuk en handig. Er kunnen events op worden aangekondigd met posters, maar we kunnen er ook een vraag-en-aanbod-kanaal van maken, zoals je dat in supermarkten ziet, met kaartjes.

Whatsapp/Discord

De Whatsapp-groep was een goede manier om de communicatie met elkaar starten en kan later misschien functioneren als een plek voor leuke extra dingen, en reminders voor dingen die op dat moment relevant zijn. Whatsapp is geen goed kanaal om dingen in op te zoeken, dus de andere kanalen zorgen voor de meer 'officiële' functies.

Voor groepscommunicatie gebruiken we daarom Discord. Op Discord kan je allerlei thematische kanalen aanmaken. Hier hebben we gaandeweg scherpe keuzes in gemaakt om een wildgroei aan kanalen te voorkomen. Zo zijn de kanalen bij ons in meerdere categorieën in te delen:

- 1) Kanalen waar ook externen in kunnen die deel uitmaken van de bredere community (a.k.a. Konijn)
- 2) Gemeenschappelijke interne kanalen op thema of activiteit
- 3) Kanalen van de cirkels waar je deel van uitmaakt
- 4) Privé-kanalen voor kleinere groepen die alleen met elkaar wat moeten bespreken.

Woongroep-interne zaken

Elke woongroep kan kiezen wat ze de handigste manier vinden om informatie onderling te delen. Veel van de bovengenoemde suggesties kunnen ook op dit niveau van pas komen:

- Een app-groep
- Een prikbord of schoolbord in de woonkeuken
- Een gedeelde digitale agenda

Warren-website

Het zou mooi zijn om de verschillende digitale functies waar we behoefte aan hebben te combineren in een online Warren-platform. De functies die hier zouden kunnen, zijn niet alleen de bovenstaande, maar ook verhuur- en deelsystemen voor spullen en ruimtes.

Dit kost tijd en/of geld, dus in hoeverre het realistisch is moet worden uitgezocht. We komen hier kort op terug in Cluster 2.

Hoofdstuk 4: Visie, waarden & participatie

In dit hoofdstuk werken we uit wat de visie en waarden van De Warren zijn, en hoe die terugkomen in verschillende onderdelen van onze sociale architectuur:

- Het huishoudelijk reglement
- De verenigingsstatuten
- De huurcontracten
- De organisatiestructuur

Een aantal van deze onderdelen heeft al een eerste uitwerking, dus we kijken per onderdeel naar het huidige document, en wat we daaraan willen veranderen, bijvoorbeeld wanneer we met Holacracy gaan werken. Bij alles gaan we uit van de waarden en visie zoals die zijn opgesteld in het Visiedocument, wat we eerst zullen toelichten.

Wat is de visie van De Warren en wat zijn de waarden van De Warren?

Bij de start van het project is er een [Visiedocument](#)¹² opgesteld waarin de visie en de waarden van De Warren zijn beschreven. We lichten ze hieronder toe, met een eerste suggestie voor concrete waarborging per waarde. In de rest van het hoofdstuk komen veel van die suggesties voor waarborging terug.

Visie

De visie van De Warren is:

1. Een nieuw model voor betaalbaar wonen in een steeds duurder wordende stad
2. Een nieuwe manier van wonen, waar zorg voor elkaar, gemeenschappelijkheid, delen en samen doen voorop staat
3. Een duurzame koploper, niet alleen rainproof en energieneutraal, maar een integrale visie op duurzaamheid
4. Een innovatief living lab, waar we samen leren en geleerde lessen vrij beschikbaar maken

Waarden

De Warren kent de volgende waarden:

1. Collectiviteit
2. Delen
3. Makerschap
4. Duurzaamheid
5. Pragmatisme

¹²

<https://docs.google.com/document/d/1g6n7z6dH4J7VSn6DiGVQKlCdB-TzefdNXmwJg14yLbw/edit?usp=sparing>

6. Onze woonplaats beter maken

Deze worden hieronder toegelicht, met suggesties voor waarborging.

1. Collectiviteit

In het visiedocument

- *“We kiezen allemaal bewust om te leven in een woongroep. Dit is een vorm van leven, meer dan een plek om slechts te wonen.”*
- *“Collectief belang staat in balans met individueel belang, iedereen heeft een constructieve houding daarin. We zorgen voor elkaar, geven om elkaar en luisteren naar elkaar.”*

Mogelijke waarborging

- Inzet voor gemeenschap opnemen als voorwaarde in huurcontract
- Stimuleren leveren van bijdrage aan groter geheel via holacratie
- Duidelijke afspraken over schoonmaak/onderhoud ruimtes

2. Delen

In het visiedocument

- *: “We delen spullen, ruimtes, ervaringen & het leven.”*

Mogelijke waarborging

- Aanschaf van spullen waar alle Warrenaren gebruik van maken
- Cirkels die verantwoordelijk zijn voor gedeelde ruimtes
- Reserverings-schema voor multiruimte en werkruimte
- Organiseren gezamenlijk eten / inkoop
- Makerspace met tools van iedereen
- Plan voor gedeelde auto's, boten en (bak)fietsen

3. Makerschap

In het visiedocument

- *“We bouwen, maken en creëren veel moois samen. We willen allemaal de wereld een beetje mooier maken.*
- *We gaan graag samen nieuwe projecten aan en creëren mooie dingen voor de mensen om ons heen.*
- *We hebben een actieve houding en wachten niet af. Samen kunnen we heel veel, als we het gewoon doen.”*

Mogelijke waarborging

- Atelier vormgeven als uitnodigende plek voor alle Warrenaren
- Muziekstudio voor intern/extern gebruik: practice/recording/lessons
- Faciliteren van creatieve cursussen en lessen in multiruimte

- Regelmatig creatieve evenementen organiseren: festivals, concerten, lezingen, exposities, rondleidingen
- Organiseren van artist residencies in de logeerkamer

4. Duurzaamheid

In visiedocument:

- *“We streven naar een ecologische en duurzame vorm van wonen en doen daar ons best voor.”*

Mogelijke waarborging

- Plan maken voor duurzame inkoop van gemeenschappelijk eten
- Energiebesparing onder bewoners stimuleren (met metingen)
- Organisch afval verwerken in gemeenschappelijke compost
- Groenten/kruiden verbouwen in de kas boven op het dak
- Organiseren van biodiversiteit in tuin, daktuin en gevel

5. Pragmatisme

In visiedocument:

- *“We zijn pragmatisch en niet dogmatisch in het nastreven hiervan, we doen wat we kunnen maar hebben voldoende zelfreflectie en staan open voor zelfspot. We gaan altijd een open gesprek met elkaar aan en zijn benieuwd naar nieuwe argumenten.”*

Mogelijke waarborging

- Holacracy zorgt voor efficiënte verdeling van taken en rollen
- Holacracy beperkt noodzaak voor veelheid aan meetings
- Holacracy biedt kansen voor reflectie en continue verbetering

6. Onze woonplaats beter maken

In visiedocument:

- *“We willen met De Warren een alternatieve vorm van wonen bieden in de stad. We creëren hoogwaardige woningen die duurzaam en sociaal zijn. We hebben samen het ideaal om de woningmarkt te veranderen en zien De Warren als een levend lab en delen onze kennis en ervaringen.”*

Mogelijke waarborging:

- Onze lessen delen met gemeente en andere wooncoöperaties

- Aandacht genereren in de media over deze manier van wonen
- Bijdragen aan de buurt: evenementen, (muziek)lessen en gebruik ruimtes

Hoe waarborg je de visie & waarden van De Warren in organisatiestructuur?

Hieronder staat beschreven:

- Hoe Holacracy kan bijdragen aan het waarborgen van de waarden van De Warren
- Andere manieren om onze waarden te waarborgen

Holacracy

Holacracy kan op twee manieren bijdragen aan de waarborging van de waarden in onze sociale architectuur. Aan de ene kant is Holacracy gedeeltelijk gestoeld op dezelfde waarden, dus waarborgt het die 'automatisch'. En aan de andere kant biedt het een structuur waarin je andere waarden kan waarborgen.

Waarden van Holacracy

Pragmatisme en Makerschap

De waarden pragmatisme en makerschap kunnen worden herkend in de manier van organiseren van holacracy en sociocratie. Holacracy legt bijvoorbeeld grote nadruk op autonomie. Beslissingsbevoegdheid wordt verspreid en belegd bij uiteenlopende rollen. Door deze mate van autonomie wordt het pragmatisme van de bewoners gestimuleerd. Je kunt makkelijk in actie komen omdat je bijvoorbeeld een rol hebt waarbinnen je besluiten mag nemen over de aanschaf van (feest)artikelen. Het hebben van beslissingsbevoegdheid stimuleert het ondernemen van actie. De waarden zitten ingebed in de metastructuur - het organisatiemodel.

Continu beter maken

Op deze meta-manier manier zit ook zelfreflectie ingebakken in sociocratie en holacracy. De meetings kennen een bepaalde structuur, en stroomlijnen het gesprek. Deze meeting-structuren ondersteunen het hebben van evaluatiemomenten en zelfreflectie.

Collectiviteit

De waarde 'collectiviteit' zit ook verweven in het model van holacracy en sociocratie; gedistribueerde besluitvorming is een manier van collectieve besluitvorming. Bij de klassieke verenigingsstructuur zit collectiviteit ingebed in de besluiten die worden genomen op een ALV aan de hand van stemmen.

Andere waarden waarborgen met Holacracy

Purpose-driven

Bij Holacracy is er een duidelijke *purpose* van elke cirkel. Dit ondersteunt het waardengedreven werken. De *purpose* wordt gedefinieerd door de leden van de cirkel en kan een-op-een aansluiten op een waarde van De Warren. Een doel van een cirkel kan bijvoorbeeld zijn: 'onze woonplaats beter maken' of 'de woningmarkt veranderen door kennis te delen over De Warren'.

Strategieën voor besluitvorming

De waarden kunnen ook worden ingebed in strategieën die gebruikt worden bij het nemen van lastige beslissingen. Een voorbeeld van zo'n strategie zou kunnen zijn: 'duurzaamheid boven winst'. De strategieën hebben altijd de vorm van X boven Y, waarbij X en Y allebei positieve dingen zijn. Op deze manier kun je de besluiten van woongroepen toetsen aan de bredere Warren-strategieën. Op die manier houd je de visie en waarden scherp in beeld bij het nemen van dagelijkse beslissingen.

Specifieke rollen

Daarnaast heeft een Holacracy-organisatie (en sociocratische) een flexibele structuur, dat betekent dat het altijd mogelijk is om een custom-made oplossing te maken voor het waarborgen van specifieke waarden. We zouden bijvoorbeeld een rol kunnen maken voor het waarborgen van elke waarde, die dan als purpose heeft om kansen te spotten voor het beter naleven van die waarde.

Andere manieren om onze waarden te waarborgen

Impactmeting en missie

Een andere manier waarop de waarden kunnen worden geactiveerd is door een impactmeting te koppelen aan projecten. Hier kan per project naar worden gekeken, of een besluit over komen die de hele woongemeenschap onderschrijft. Het is logisch om een impactmeting te doen voor projecten die een sociaal-maatschappelijke meerwaarde hebben; projecten waar de buurt in wordt betrokken. Maar misschien is het ook de moeite waard om het aan de kas op het dak of de groene gevel te koppelen, of aan De Warrenambities om de woningmarkt te veranderen. Op die manier vertaal je de visie van De Warren naar een missie. Van 'waar staan we voor' ga je naar 'waar gaan we voor' en 'hoe komen we daar'. Door impactmeting in te zetten versterk je de collectieve missie van bewoners en draag je bij aan een van de uitgangspunten van De Warren: het zijn van een voorbeeld voor anderen op het vlak van wonen en duurzaamheid. En de waarde: bijdragen aan het beter maken van je leefomgeving.

De impact van een project gemeten worden aan de hand van de impactladder of het IOOI impact chain model. Er bestaat ook een website waar je je project op kunt aanmelden en de impact voor je wordt bijgehouden aan de hand van data die je invult. Een andere manier om een impactmeting op te zetten is aan de hand van de SDG's een theory of change in te vullen die aansluit op de Warrense waarden en ambities. De impactmeting kan weer gekoppeld worden aan de strategieën voor besluitvorming. Op die manier verstrekt het opstellen van impact-doelen ook het naleven van de waarden en het zich inzetten daarvoor.

Hoe waarborgen we de waarden in het huishoudelijk reglement?

Het huishoudelijk reglement (HR) zoals het er nu ligt is [hier te vinden](#)¹³. Hieronder staat een samenvatting van deze versie, daarna bespreken wat ons advies is voor het opstellen van een nieuwe versie, uitgaande van de waarden en mogelijke nieuwe organisatie modellen.

Samenvatting huidige reglement

De belangrijkste punten uit het huidige reglement staan hieronder per kopje genoemd. De onderverdeling in kopjes komt uit het model van een klassieke verenigingsstructuur. Met blauw is aangegeven welke onderdelen we zullen gaan aanpassen wanneer we met een ander model dat de klassieke verenigingsstructuur gaan werken.

Verenigingsstructuur

- Iedere volwassen bewoner is lid, zodra huurcontract getekend.
- **Woongroepen gecentreerd rond gemeenschappelijke woonkeukens**
- Vijf woongroepen, verschillende grootte
- Woongroepen vergaderen 1 keer per maand, **kwesties voor hele gebouw in ALV**
- **Ieder lid tenminste in één commissie, commissies zijn dynamisch**, maar negen (Daktuinglevel, Selectiecommissie, Bouw en onderhoud, Intern, Financiën- en kascommissie, Subsidies en crowdfunding, Ontwerp, Externe communicatie, activiteiten) zijn er altijd.

Bestuur

- **Bestuur is verantwoordelijk voor De Warren, overlegt met externe partijen**
- **Vanaf bewoning wordt het bestuur verkozen tijdens de ALV**
- **Bestuur vergadert wanneer nodig, minimaal 4 keer per jaar.**
- **Besluiten binnen het bestuur op basis van consent, als dit niet lukt stemmen.**

Besluitvorming

- **Besluiten voor het hele pand tijdens ALV, 4 keer per jaar**
- **Voorstellen indienen vóór de ALV. Tijdens de ALV: sociocratisch model**
- **Dat betekent: eerst verhelderende vragen, discussie, evt. aanpassen voorstel, dan poging tot consent. Bezwaren kunnen worden meegenomen in het voorstel totdat niemand zwaarwegende bezwaren heeft. Als dit niet lukt, stemmen.**

Gemeenschappelijke ruimtes

- **15 gemeenschappelijke ruimtes: schoonmaakrooster, vervangen wat kapot is**

¹³ https://docs.google.com/document/d/1rPD01wmykE3lv5J7oAT_ZsFU4_-SUEeOOxRWQFuQW2g/edit

Nieuwe leden

- Opzegtermijn staat in huurcontract
- Woongroep zoekt nieuwe huurder, **huur is hun verantwoordelijkheid** (tenzij overmacht, dan vereniging)
- Doorschuivers hebben voorrang, vooral als om dringende reden
- Op zoek naar nieuwe bewoner -> interesselijst
- **Nieuwe bewoner voorgedragen aan selectiecommissie, iedereen kan hierop reageren**

Financieel

- Eerste van de maand huur betalen
- Borg is één maand
- **Als het niet lukt de huur over te maken geef je dit aan, met een voorstel voor afbetaling. Na twee maanden gesprek met de financiële commissie**

Slot

- **In alle gevallen waarin dit reglement niet voorziet, beslist het bestuur**

Advies voor nieuw reglement

Het huishoudelijk reglement kunnen we het beste opstellen in één lijn met het gekozen organisatiemodel. Als we van een klassieke verenigingsstructuur uitgaan kan er veel van tevoren worden vastgelegd (zoals in het concept hierboven), maar wanneer De Warren volgens Holacracy of Sociocratie gaat werken, dan wordt het een levend document, dat we blijven aanpassen naar aanleiding van behoeftes. We zouden bijvoorbeeld een rol of meerdere kunnen maken die het huishoudelijke reglement aanpast, onderhoudt en zorgt dat het document aan de wettelijke verplichtingen blijft voldoen.

In de 'governance records' van Holacracy wordt bijgehouden welke rol of cirkel welke keuzes maakt. Dit vervangt onder andere de punten onder het kopje 'Bestuur'. Dus de governance records vervangen gedeeltelijk wat er in het huishoudelijk reglement van een klassieke vereniging staat. Maar daarnaast willen we meer keuzes maken die we in een huishoudelijk reglement kunnen bijhouden, zoals:

- Hoe we omgaan met conflict tussen personen
- Hoe we omgaan met collectieve spullen en ruimtes, qua gebruik, onderhoud en schoonmaak
- Hoe nieuwe leden worden gekozen
- Hoe we omgaan met achterstallige huur

Er kan worden gewerkt met een default reglement wat voor iedereen geldt, waar bovenop iedere woongroep aanvullende afspraken kan maken. Bijvoorbeeld over hoe om te gaan met schoonmaakroosters, kinderen die volwassen worden en eventueel aanspraak willen maken op een zelfstandige woning binnen De Warren, of welke waarden zij het komend jaar prioriteit

willen geven.

Hoe waarborgen we de waarden in de statuten van De Warren?

Hieronder hebben we uit [de huidige statuten](#)¹⁴ de punten geselecteerd die de waarden maken met waarden, per artikel. Een aantal van deze punten willen we wellicht wijzigen om meer met de waarden en een ander organisatiemodel in overeenstemming te zijn. We bespreken per artikel welke dilemma's er nog open liggen.

We vatten eerst kort samen wat volgens ons wijzingen zijn die een goed idee zijn om te maken. Voor de meesten zal alleen deze samenvatting van ons advies relevant zijn, en kan je de rest van dit subhoofdstuk overslaan. De belangrijke dilemma's komen wel aan de orde in de ontwerpessies.

Samenvatting advies

Punten die niet over Holacracy gaan:

- Op dit moment is het pas mogelijk om lid te worden van De Warren bij 18 jaar. Volgens ons zou het mogelijk moeten zijn om lid te zijn van De Warren voor alle bewoners, ook de kinderen. Wanneer we dit invoeren kunnen we een clausule toevoegen voor jeugdleden, dat onder een bepaalde leeftijd de ouders stemrecht hebben in naam van hun kinderen.

Punten die over Holacracy gaan:

- Als we Holacracy kiezen als bestuursmodel zullen we de statuten ofwel moeten veranderen, ofwel binnen de gegeven kaders Holacracy moeten toepassen. De beste oplossing lijkt ons om de statuten zoveel mogelijk Holacracy-neutraal te maken; dat ze het gebruik van Holacracy zo min mogelijk in de weg staan, maar we nog steeds de mogelijkheid hebben om weer van Holacracy af te stappen zonder de statuten te hoeven aanpassen. Hoe dit er in detail uit ziet, zie je bij Artikel 4, 7, 9 en vooral Artikel 15.

Artikel 2: Doel

2.3 De vereniging beoogt niet het maken van winst.

2.4 De vereniging zal voor het beheer en onderhoud van het complex een reservefonds te vormen, zoals dat gebruikelijk is bij een vereniging van eigenaars bij appartementensplitsingen. De wettelijke vereisten daarvoor zijn op gelijke wijze van toepassing. Mocht het vermogen van de vereniging hoger worden dan nodig is voor de vorming van het reservefonds als hiervoor bedoeld, dan is het niet toegestaan het overschot rechtstreeks uit te keren aan de leden of om dit overschot te verdisconteren in de hoogte van de huurpenningen of andere financiële verplichtingen die leden aan de vereniging verschuldigd (zullen) zijn.

Het is de vereniging toegestaan een eventueel overschot te bestemmen voor een doel, dat overeenkomt met het gemeenschappelijke doel van de vereniging.

¹⁴ <https://drive.google.com/file/d/1HLBSmvBBuUPHSfyicLln09JQUsmP03t6/view?usp=sharing>

Discussiepunten en toelichting bij Artikel 2

- Willen we airBnB-gebruik van de woonruimtes toestaan? Zo nee, moet dit in de statuten of in het huishoudelijke reglement?
- Wanneer we winsten herinvesteren in de vereniging, geldt dit niet als winsttoegmerk, dus we kunnen de volgende dingen probleemloos doen:
 - Energie verkopen aan het net
 - Onze ruimtes verhuren voor extern gebruik
 - Loon uitbetalen aan zeer actieve leden van de vereniging

Artikel 3: Leden, kwalificaties

3.1 Leden van de vereniging kunnen slechts zijn;

- a. zij die de achttienjarige leeftijd hebben bereikt;
- b. personen die in aanmerking komen voor het huren van een sociale- dan wel middel dure huurwoning in het wooncomplex;
- c. zij die voldoen aan de doelgroeps- en/of andere kwaliteitscriteria die de vereniging in het kader van de tender, die de gemeente Amsterdam voor de erfpachting van een stuk grond als bedoeld in artikel 2.1 uitschreef, heeft verklaard te zullen hanteren en te zullen handhaven, welke verklaring heeft meegewogen bij het besluit van de gemeente Amsterdam om het erfpachtrecht aan de vereniging te gunnen.

Deze doelgroeps- en/of andere kwaliteitscriteria zijn:

- d. leden onderschrijven de visie de doelstelling van vereniging De Warren ten aanzien van sociale samenhang, respect voor het milieu en maatschappelijke betrokkenheid.
- e. leden onderschrijven de ambitie van vereniging De Warren om een nieuwe vorm van collectief wonen te realiseren en zijn bereid zich te committeren aan de verantwoordelijkheden die passen binnen het leven in een woongemeenschap.
- f. Leden zijn benoemd door het bestuur, na een positief advies door een selectiecommissie die bewoners beoordeelt op basis van de selectiecriteria.

De in dit artikel 3.1 onder a tot en met f genoemde voorwaarden gelden cumulatief.

3.2 Het lidmaatschap van de vereniging en het huren van een woning zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het huren van een woning kan plaatsvinden door middel van acceptatie van een schriftelijk huuraanbod van de vereniging, of als medehuurder op één van de wettelijke gronden, zoals de echtgenoot en geregistreerd partner.

Discussiepunten bij Artikel 3

- Waarom kun je pas lid worden vanaf 18 jaar? Dit kan problemen opleveren wanneer de ouders van een kind overlijden, en het kind graag in De Warren wil blijven wonen. Daarnaast willen we nadenken over de vorm van zeggenschap die kinderen gaan krijgen binnen de vereniging. We kunnen overwegen om de leeftijdsgrens naar beneden te doen of weg te halen.
- Kan een individu zomaar besluiten om een nieuwe huisgenoot aan een woongroep toe te voegen door een geregistreerd partnerschap aan te gaan? Of willen we als woongroep en/of gemeenschap zeggenschap over nieuw bewoners die bij iemand intrekken?

Artikel 4: Toelating

- 4.1 Het bestuur beslist omtrent de toelating van leden met inachtneming van het in artikel 3.1 en 3.2 bepaalde.
- 4.2 Bij niet toelating tot lid kan de algemene vergadering alsnog tot toelating besluiten, mits de betreffende persoon voldoet aan het in artikel 3.1 en 3.2 bepaalde.

Discussiepunten bij Artikel 4

- Als we besluitvorming over de toelating anders vormgeven binnen Holacracy, willen we dat dan in de statuten weergeven? Anders is het mogelijk voor leden om bezwaar aan te tekenen op basis van de statuten.

Artikel 5: Einde van het lidmaatschap

5.1 Het lidmaatschap eindigt:

- a. door de dood van het lid;
- b. door opzegging door het lid, onder de uitdrukkelijke voorwaarde van gelijktijdige huuropzegging door dit lid, tegen dezelfde datum als waarop het lidmaatschap wordt opgezegd;
- c. door opzegging door de vereniging. Deze kan geschieden wanneer het lid heeft opgehouden aan de vereisten van het lidmaatschap bij de statuten gesteld te voldoen, waaronder met name de uit artikel 3.1 en 3.2 voortvloeiende verplichting om gedurende het lidmaatschap een woning in het wooncomplex te huren van de vereniging, wanneer hij zijn verplichtingen jegens de vereniging niet nakomt, als ook wanneer redelijkerwijs van de vereniging niet geleverd kan worden het lidmaatschap te laten voortduren;
- d. door ontzetting. De kan alleen worden uitgesproken wanneer het lid in strijd met de statuten, reglementen of besluiten der vereniging handelt, of de vereniging op onredelijke wijze benadeelt.

5.7 Ontzetting uit het lidmaatschap geschiedt door het bestuur.

Discussiepunten bij Artikel 5

- Is wat hier staat voldoende om ervoor te zorgen dat we, in het uiterste geval, bij een conflict iemand uit De Warren kunnen zetten?
- Willen we inderdaad de uiteindelijke ontzetting bij het bestuur leggen, ook wanneer we een andere organisatiestructuur gaan gebruiken? (5.7)

Artikel 7: Bestuur

- 7.1 Het bestuur van de vereniging bestaat uit minimaal drie (3) of maximaal zeven (7) personen. De algemene vergadering stelt het aantal bestuursleden vast en legt in het huishoudelijk reglement vast voor welke termijn bestuursleden worden benoemd. Bestuursleden worden benoemd door de algemene vergadering. De benoeming geschiedt uit de leden, behoudens het bepaalde in lid 2.

Discussiepunten bij artikel 7

- Wanneer we met Holacracy gaan werken willen we wellicht het aantal verantwoordelijkheden van het bestuur minimaliseren, zodat we de vrijheid hebben om het zelf weer te geven, en dit dus wijzigen in de statuten. Ook zou het logischer zijn om de termijn van benoeming vast te leggen in de governance, en niet in het huishoudelijk reglement (als zou je de governance kunnen beschouwen als een extensie van het HR).

Artikel 8: Einde bestuurslidmaatschap schorsing

8.1 Elk bestuurslid, ook wanneer hij voor een bepaalde tijd is benoemd, kan te allen tijde door de algemene vergadering worden ontslagen of geschorst. Een schorsing die niet binnen drie maanden gevolgd wordt door een besluit tot ontslag, eindigt door het verloop van die termijn.

Indien er tussen de vereniging en een bestuurslid een dienstbetrekking bestond, kan een veroordeling tot herstel van die dienstbetrekking niet door de rechter worden uitgesproken.

Discussiepunten bij artikel 8

- Dit komt overeen met hoe het zou werken in Holacracy als de bestuursrollen directe subrollen van de ALV zijn, maar dan gespecificeerd met hoe de besluitvorming hierover werkt, dus dit zou waarschijnlijk niet aangepast hoeven worden wanneer we met Holacracy gaan werken. Maar het is wel iets om op te letten bij het kiezen en wijzigen van ons organogram/governance-structuur

Artikel 9: Bestuursfuncties besluitvorming van het bestuur

9.1 Het bestuur wijst uit zijn midden een voorzitter, een secretaris en een penningmeester aan. Het kan voor elk hunner uit zijn midden een vervanger aanwijzen. Een bestuurslid kan meer dan één van deze functies bekleden.

9.2 Het ter bestuursvergadering uitgesproken oordeel van de voorzitter omtrent de uitslag van een stemming is beslissend. Hetzelfde geldt voor de inhoud van een genomen besluit, voorzover gestemd werd over een niet schriftelijk vastgelegd voorstel.

Discussiepunten bij artikel 9

- Wanneer we met Holacracy gaan werken willen we wellicht het aantal verantwoordelijkheden van het bestuur minimaliseren, zodat we de vrijheid hebben om het zelf weer te geven, en dit dus wijzigen in de statuten.
- Ook de toewijzing van bestuursleden kan in Holacracy anders functioneren.

Artikel 10: Bestuurstaak vertegenwoordiging

10.1 Behoudens de beperkingen volgens de statuten is het bestuur belast met het besturen van de vereniging.

10.2 Het bestuur is bevoegd onder zijn verantwoordelijkheid bepaalde onderdelen van zijn taak te doen uitvoeren door commissies die door het bestuur worden benoemd.

Discussiepunten bij artikel 10

- Dit is waarschijnlijk een prima constructie die past bij Holacracy. Er zullen dan wellicht meer taken worden gedelegeerd dan gebruikelijk is. We moeten wel goed kijken naar de aansprakelijkheid van de bestuursleden. Kunnen we die goed afdekken?

Artikel 15: Besluitvorming van de algemene vergadering

- 15.1 Het ter algemene vergadering uitgesproken oordeel van de voorzitter omtrent de uitslag van een stemming is beslissend. Hetzelfde geldt voor de inhoud van een genomen besluit, voor zover gestemd werd over een niet schriftelijk vastgelegd voorstel.
- 15.2 Wordt echter onmiddellijk na het uitspreken van het in het eerste lid bedoeld oordeel de juistheid daarvan betwist, dan vindt een nieuwe stemming plaats, wanneer de meerderheid van de algemene vergadering of, indien de oorspronkelijke stemming niet hoofdelijk of schriftelijk geschiedde, een stemgerechtigde dit verlangt. Door deze nieuwe stemming vervallen de rechtsgevolgen van de oorspronkelijke stemming.
- 15.3 Voor zover de statuten of de wet niet anders bepalen, worden alle besluiten van de algemene vergadering genomen met volstreekte meerderheid van de geldig uitgebrachte stemmen.
Er wordt pas tot stemming overgegaan indien geen consent bereikt kan worden over het te nemen besluit.
- 15.3 De besluiten van de algemene ledenvergadering worden in eerste instantie voor zover mogelijk in consent genomen (dat wil zeggen: volgens de sociocratische methode, dat wil zeggen zonder dat iemand 'overwegend bezwaar' heeft). Een overwegend bezwaar dient met argumenten onderbouwd te worden. Indien de bezwaren niet voldoende opgelost kunnen worden kan het bestuur besluiten dat wordt overgegaan op besluitvorming met meerderheid van stemmen, in een vergadering waarin twee/derde ($\frac{2}{3}$) aanwezig of via machtiging vertegenwoordigd is. Bij staking van stemmen wordt het voorstel geacht te zijn verworpen. Bij stemming over personen wordt hij/zij gekozen die de meerderheid van stemmen op zich heeft verenigd. Indien niemand de meerderheid heeft verkregen wordt een tweede stemming gehouden tussen de personen die het grootste aantal van de uitgebrachte stemmen hebben verkregen en is hij verkozen die bij de tweede stemming de meerderheid van uitgebrachte stemmen heeft verenigd. Indien bij de tweede stemming de stemmen staken beslist het lot.

Discussiepunten bij Artikel 15

- In dit artikel staat een besluitvormingsproces voor de AVL beschreven. Bij Holacracy zou de besluitvorming er op sommige punten anders of specifieker uitzien. Wanneer we daarmee gaan werken zouden we dit dus moeten aanpassen.

Artikel 19: Huishoudelijk reglement

- 19.1 De algemene vergadering kan een huishoudelijke reglement vaststellen hetwelk zij te allen tijde kan wijzigen.

Discussiepunten bij artikel 19

- Wellicht zouden we het huishoudelijk reglement willen 'uitbesteden' aan een subcirkel van de ALV, of in ieder geval de mogelijkheid hebben om dit te doen. De vraag is of dat nog steeds zou voldoen aan clause 19.1. Het zou kunnen van wel, omdat de ALV altijd de macht heeft om die gedelegeerde besluitvorming weer terug te trekken.

Hoe vang je de waarde van De Warren in de huurcontracten?

Er zijn twee waarden-gerelateerde doelen die we graag met de huurcontracten zouden willen bereiken:

- Commitment en betrokkenheid borgen
- De gemeenschap de mogelijkheid geven om iemand in het aller-uiteerste geval weg te sturen.

[Hier kun je ons voorstel vinden voor een dergelijk huurcontract.](#)¹⁵

Hieronder bespreken we de overwegingen die gemaakt zijn bij het opstellen van dit voorstel.

Juridische kanten van mogelijkheid tot uitzetting

Wettelijk zijn er twee gronden waarop je als huurder, de vereniging, het huurcontract van een huurder kan beëindigen:

- Indien de huurder zich niet heeft gedragen zoals een goed huurder betaamt
- Indien de verhuurder aannemelijk maakt dat hij het verhuurde zo dringend nodig heeft voor eigen gebruik

Als het aankomt op een rechtszaak kunnen deze gronden alleen niet garanderen dat we iemands huurcontract kunnen opzeggen, omdat het huurrecht zwaarder weegt dan het verenigingsrecht. Het is nog onduidelijk wat voor effect een wooncoöperatie heeft op rechtspraak. Het lijkt ons mogelijk dat wanneer we het gehele proces tot uitzetting helder beschrijven en volgen, in combinatie met wat een wooncoöperatie is, dat we dan in een rechtszaak het huurcontract zouden kunnen ontbinden.

Borgen commitment in huishoudelijk reglement

Idealiter laten we het natuurlijk niet tot een rechtszaak komen. Dit kunnen we doen door een helder, redelijk en goed beschreven proces op te nemen op bijv. Het huishoudelijke reglement:

- Hoe signaleren we dat iemand niet genoeg bijdraagt en hoe bepalen we wat niet genoeg is?
- Welke stappen kunnen we ondernemen om iemand weer betrokken te krijgen?
- Geldige redenen om tijdelijk niet bij te dragen, of niet expliciet beschrijven, maar bijv. 10 mensen moeten de reden acceptabel vinden.
- Wanneer en hoe bepalen we over te gaan tot opzeggen van het huurcontract?

¹⁵ <https://docs.google.com/document/d/1k1VNYGtIBqrx1VHeDo0ku1iwobXzk3VPSr67nihkHWQ/edit>

Borgen commitment verenigingsregels

Daarnaast kunnen we ook nog overwegen om het op andere manieren onaantrekkelijk te maken om geen bijdrage te leveren:

- De huur of verenigingscontributie verhogen (of minder korting) wanneer iemand te weinig bijdraagt.
- Gebruik van gemeenschappelijke ruimtes afhankelijk maken van verenigingslidmaatschap, dat kan wel opgezegd worden bij geen bijdrage.

Hier zouden we invulling aan kunnen geven door deze artikel toe te voegen aan het huurcontract:

- Huurder is akkoord met doelstellingen en waarden van De Warren. Wonen zonder actieve bijdrage is niet mogelijk en betekent een wanprestatie die beëindiging rechtvaardigt.
- Het eindigen van het lidmaatschap van de vereniging aanmerken als 'niet gedragen als goed huurder'
- Statutair en in huurcontract lidmaatschap vereniging en huur aan elkaar koppelen. Lidmaatschap kan makkelijk opgezegd worden en daarna ook het huurcontract omdat de vereniging de woning dan nodig heeft voor het volgende lid. (dringend eigen gebruik)

Hoe zorgen we voor doorstroming in belangrijke functies?

Dit is een vraag die meer reflectie verdient. Waarom willen we eigenlijk doorstroming? Is dat een wens die voortkomt uit een klassiek organisatie-model waar een aantal mensen veel te zeggen hebben? Misschien is de onderliggende behoefte om die zeggenschap te verdelen, en wordt die al ingevuld met een ander organisatie-model.

Als dat zo is, dan hoeven we niet voor doorstroming te zorgen.

In Holacracy heeft iedereen altijd de mogelijkheid om elke rol weer neer te leggen, en op dat moment is *by default* de Cirkelleider van de betreffende cirkel verantwoordelijk om een nieuw persoon te vinden voor de invulling van die rol. Wanneer iemand niet goed functioneert in een rol is het ook de verantwoordelijkheid van de Cirkelleider om dit te signaleren, feedback te geven en eventueel een nieuw persoon voor deze rol te zoeken. Maar die default-proces geldt niet in de buitenste cirkel, daar gebruik je het verkiezingsproces, en we hebben altijd de mogelijkheid om ook elders in de organisatie dit proces te wijzigen, en bijvoorbeeld meer rollen verkozen te maken. Onderdeel van het verkiezingsproces is dat je bij voorbaat een termijn kiest waarvoor je een persoon verkiest. Dat betekent dat voor de cruciale rollen in de buitenste cirkel er altijd een termijn moet worden gekozen, omdat die rollen verkozen worden door de cirkel als geheel. Dit zorgt voor doorstroming in deze rollen.

Het is ook de moeite waard om bij het verdelen van de rollen (en dus zeggenschap) in een model als Holacracy of Sociocratie te blijven evalueren of de persoon in een rol geen belangenverstrengelingen tegenkomt (door deelname aan verschillende cirkels) en het gesprek aan te gaan over of een rol (of de groep of de persoon zelf) het nodig heeft om te wisselen van rol. Binnen Holacracy zijn er verschillende manieren waarop dit zou kunnen worden vormgegeven. We zouden bijvoorbeeld in rol kunnen maken in de buitenste cirkel die als taak heeft om

belangenverstrengelingen in de gaten te houden. Wellicht moet er dan een extra rol komen die de toewijzingen van die rol doet, en de belangenverstrengelingen van de invulling van die rol zelf in de gaten houdt.

Welke inspiratie kunnen we uit andere organisaties en woongroepen meenemen?

Input van Konijn

Het is interessant om terug te kijken naar de organisatie die De Warren heeft voortgebracht: Konijn. We hebben Chandar en Kim gevraagd een korte presentatie te geven over de waarden en manier van werken van Konijn. Hieronder staat een samenvatting van de lessen die we daaruit kunnen meenemen, in drie categorieën: waarden, manieren van werken en geleerde lessen. Daarna bespreken we hoe we dit alles kunnen meenemen naar De Warren.

Waarden

Konijn heeft de volgende waarden:

Vertrouwen

De events worden georganiseerd op basis van vertrouwen. Bijvoorbeeld het vertrouwen dat ze uit de kosten kunnen komen met donaties, en dus gewoon aan de slag kunnen gaan, en het goed komt op het event zelf.

Zelf-expressie

Konijn is een plek waar iedereen z'n eigen ding kan doen

Leren van fouten

Iedereen maakt fouten, en fouten zijn belangrijk, daar leren we van. Alles is een Konijnenapplaus waard!

Gelijkwaardigheid

Er is bij de evenementen geen verschil tussen mensen die optreden en deelnemen, want iedereen is deel van hetzelfde geheel.

Community

Het eigenbelang moet soms worden ingebonden voor de community.

Experimentatie

Konijn is een ruimte voor iedereen om te experimenteren.

Manieren van werken

Konijn realiseert deze waarden met de volgende manieren van werken:

Energie

Kijk waar de energie zit: faciliteer waar men energie voor heeft. Dan ontstaat er iets moois.

Kaders

Om de community te laten groeien zijn er regels nodig die misschien niet iedereen te gek vindt. Dat zorgt voor gemeenschappelijkheid en familiegevoel. De volgende regels gelden bij Konijn:

- Iedereen heeft een taak. Ook al heb je een rotdag, dan bedenk je iets wat bij je past. Meedoen naar eigen capaciteit, en dat kan persoonlijk wisselen door de tijd.
- Achteraf betaal je voor wat je hebt gekregen.
- Er zijn altijd gemeenschappelijke momenten, ook als dat wat extra moeite kost om te organiseren.

Praktische 'trucs'

- Er zijn mensen die bepaalde dingen in de gaten houden (vision keepers), om een goede gang van zaken te waarborgen
- Bijna alles kan je leuker maken, bijvoorbeeld: organiseer een schoonmaakfeestje!

Geleerde lessen

Communicatie

Het is soms moeilijk om te zorgen dat alle nieuwe dingen die bedacht zijn ook altijd goed aan iedereen gecommuniceerd worden.

Kennisoverdracht

Pas op voor braindrain! Anders is elke nieuwe groep opnieuw het wiel aan het uitvinden. Werkwijzes moeten dus worden gestandaardiseerd en gecodificeerd.

Dingen die blijven liggen

Er zijn altijd dingen die moeten gebeuren en een beetje vergeten worden.

Besluitvorming

'Democratie' werkt niet altijd, omdat stemmen niet altijd werkt.

Participatie

De ervaring leert dat 30% van de mensen elke dag vanzelf bijdraagt, 30% dit na aanmoediging ook doet en 30% zo nu en dan iets bijdraagt.

Hoe nemen we de input van Konijn mee?

Het zal de oplettende lezer zijn opgevallen dat de waarden van Konijn voor een groot deel overeenkomen met die van De Warren. Die zijn al meegenomen door Chandar en vormen de basis voor alle vraagstukken van de Sociale Architectuur.

Holacracy als manier van werken

Het is interessant om op te merken dat de manieren van werken die Kim en Chandar noemen allemaal goed passen bij Holacracy of Sociocratie. Holacracy heeft bijvoorbeeld 'Getting things done' geïntegreerd, dit is een systeem voor het indelen van je tijd, waarbij je elke dag weer op intuïtie kiest wat nu het beste past bij je energieniveau, de context en je prioriteiten. Deze manier van werken past heel goed bij wat Kim noemt: 'faciliteer waar men energie voor heeft'. Holacracy is verder heel geschikt om iedereen te laten bijdragen op een manier die bij hem/haar past: je kiest de rollen en het aantal rollen die je zelf wil. Verder leent het zich ook om rollen te definiëren die bepaalde dingen in de gaten houden, bijvoorbeeld: beWaarders, die elk een bepaalde waarde onder hun hoede nemen en kijken of De Warren nog leeft volgens die waarde.

Holacracy voor de geleerde lessen

Een aantal van de geleerde lessen van Konijn worden bovendien wellicht verder geholpen met het gebruik van Holacracy. Het dwingt je om een goed platform te gebruiken waarop iedereen toegang heeft tot de meest recente veranderingen (bijvoorbeeld in Glassfrog). Door de expliciete omschrijving van rollen en hun verantwoordelijkheden wordt de overdracht voor nieuwe mensen die die rol vervullen makkelijker. En wanneer er structureel iets blijft liggen, dan wordt daar vanzelf een rol voor aangemaakt, die vanaf dan ook moet worden ingevuld. Het heeft natuurlijk ook een alternatief voor besluitvorming dat niet met stemmen werkt, maar wel collectief is. Over participatie zegt het niets.

De 30-30-30-verdeling is een interessant inzicht, waar we verder mee gaan in cluster 3.

Input van woongroep X

Praktische aspecten voor een woongroep

- Delen: er zijn algemene koelkasten, maar ook heeft iedereen een eigen plankje. Wordt niet heel veel gebruik van gemaakt. Tools/wasmachines e.d. Delen. Deelauto van een paar.
- Schoonmaak heeft iedereen een taak die 'ie leuk vindt. Maar tegenwoordig ook een schoonmaker.
- Eens per maand vergadering. Van tevoren vergaderpunten aandragen. Elke vergadering heeft een voorzitter die al van tevoren wordt bepaald. Soms worden mensen gevraagd om een onderwerp voor te bereiden.

Besluitvorming

- Belangrijke besluiten in consensus. Iedereen kan reageren op een voorstel, variaties voorstellen. Dan nog een ronde waar ligt de voorkeur. Heel vaak komen ze er dan gewoon uit. Heel soms wordt het dan stemmen. Om een stemronde te voorkomen vaak

nog extra uitleg. Meestal gaat dat heel goed. Soms is stemmen spannend, maar de minderheid kan zich meestal wel vinden in het meerderheidsbesluit. Twee of drie keer per jaar een stem-moment, dus heel weinig.

- Dagelijkse communicatie via de app. Belangrijke zaken gaan via de mail. Wordt dan weer meegenomen in huisvergadering.

Problemen en oplossingen

- Orde op zaken stellen met spul en zoi af en toe.
- Eigen rust pakken is belangrijk met zo veel mensen. Doe dat bewust, want anders blijf je meedeinen.
- Balans tussen mensen die heel veel doen en mensen die weinig doen blijft lastig. Blijf daarover in gesprek. Deel frustraties.
- Eigendom is lastig bij Surinameplein. Je bent vaak spullen kwijt. Vaak leuk, soms irritant.
- Frustraties komen vaak uit slechte communicatie en ventilatie. Huisvergaderingen zijn belangrijk, maar ook om elkaar aan te spreken in de wandelgangen.
- Heb een basisstructuur voor de community vanaf het begin. Heldere afspraken en structuren maakten dat die ook te evalueren waren. Dat maakte dat je makkelijker over je eigen mening stapt en naar de rest luistert. Geen ellenlange discussies of het nou de perfecte manier zou zijn, maar probeer het en kijk of het werkt. Testperiode van ongeveer vier maanden.
- Niet eindeloos je eigen punt herhalen, maar neem jezelf met een korrel zout. Dat kan alleen als je je gehoord voelt!!
- Het proces is belangrijker dan de uitkomst. Stap over je eigen verhaal heen. Het proces om naar elkaar te luisteren is belangrijker dan de visie. De hele groep is verantwoordelijk voor de visie.

Hoe nemen we de input van SUP mee?

Een aantal van de praktische tips verwerken we verder in cluster 2 [Samen wonen en samen doen](#).

Over besluitvorming staat meer in het volgende hoofdstuk, consensus, stemmen en alternatieven worden daar ook besproken.

Veel van deze problemen hebben betrekking op conflicten tussen individuen of individuen en een groep. Hier gaan we verder op in in het laatste cluster 4: [Conflict & Mediation](#).

Input van andere organisaties/woongroepen

- Organisatie Y
 - Bij Organisatie Y wordt er over alles vergaderd, de koekjes bij de koffie tot de verbouwing. Het is belangrijk om vast te stellen tot op welk niveau er democratisch besloten wordt.
 - Om alle besluiten van Organisatie Y te kunnen nemen is er een wekelijkse (!) vergadering, daar mogen alleen beslissingen tot een X bedrag worden genomen. Dit vergt veel commitment.

- Woongroep P
 - Vier van de negen bewoners zijn formeel het bestuur, stelt in praktijk niets voor.
 - Beslissingen worden genomen door bewoners tijdens de vergaderingen
 - Beslissing met consent
 - Geen onafhankelijke controle of externe expertise
 - Bestuur moet onbezoldigd, dus kan geen korting op huur krijgen
- Woongroep I
 - Beslissingen genomen: degene die het er niet mee eens was die moest zich er in kunnen vinden. Consent. Zo niet: gesprek opnieuw. Zo kon een enkeling de meerderheid tegenhield.
 - Hoewel je er niet altijd uitkomt, heeft consent toch een meerwaarde. Het had niets opgelost als de meerderheid had besloten dat jij oordoppen in moet doen.
- Woongroep U
 - Wat doe je als iemand de sociale structuur blokkeert? Er is geen 'rechter' tenzij je die van tevoren hebt ingesteld.
 - Het gaf problemen dat er geen structuur was waarmee je op een gegeven moment ergens een klap op kan geven.

Hoe nemen we de input van de andere woongroepen mee?

Door het verhaal van Woongroep U hebben we goed nagedacht over iemand die de structuur echt blokkeert. Hierover staat een begin in "Hoe vang je de waarden van De Warren in huurcontracten?", het wordt verder uitgewerkt in Cluster 3 over motivatie en in Cluster 4 over Conflict en mediation.

Vragenindex

Het team Sociale Architectuur is aan de slag gegaan naar aanleiding van een reeks vragen die het bestuur heeft opgesteld bij aanvang van het opzetten van dit team. De documenten die we hebben opgesteld zijn niet meer gestructureerd volgens die vragen. In deze index vindt je de vragen van het bestuur, en waar de antwoorden terugkomen in het document.

Hoe stimuleren we bewoners om actief bij te dragen aan De Warren?

Dit onderwerp wordt een klein beetje besproken in Hoofdstuk 1, onder het kopje Holacracy (specifiek bij: Resultaat), maar hebben we grotendeels naar Cluster 2 verplaatst. In Hoofdstuk 3: 'Inzet, Activiteiten & Evenementen' starten we met de vraag: "Hoe geven we de gemeenschap zo vorm dat de motivatie hoog is en hoog blijft?".

Hoe communiceren we belangrijke zaken met alle Warrenaren?

Zie Hoofdstuk 3: [Communicatie](#).

Hoe communiceren we met elkaar binnen de woongroepen?

Zie Hoofdstuk 3: [Communicatie](#).

Hoe communiceren we met elkaar binnen de themagroepen?

Zie Hoofdstuk 3: [Communicatie](#).

Hoe organiseren we de afstemming tussen bestuur en woongroepen?

Zie de beschrijving van [Sociocratie en Holacracy in het hoofdstuk Ogranisatiemodellen](#). Voor details over updates, zie 'Advies' en 'Actieoverleg' in het hoofdstuk Besluitvorming.

Hoe waarborg je de visie & waarden van De Warren in de sociale architectuur?

Zie Hoofdstuk 4: Visie, waarden en participatie.

Hoe vang je de waarde van De Warren in de huurcontracten, en op welke wijze kun je commitment en betrokkenheid borgen in de huurcontracten (en wanneer kun je iemand wegsturen)?

Zie het deel "Hoe waarborg je de waarden van De Warren in de huurcontracten?" in Hoofdstuk 4: Visie, waarden en participatie.

Hoe zorgen we voor een balans tussen verplichtingen en eigen initiatief?

Deze vraag hebben we naar Cluster 2 verplaatst, en wordt beantwoord aan het begin van Hoofdstuk 3: 'Inzet, Activiteiten & Evenementen'.

Hoe zorgen we voor doorstroming in de samenstelling van het bestuur?

Zie het kopje "Hoe zorgen we voor doorstroming in belangrijke functies?" in Hoofdstuk 4: Visie, waarden en participatie.

Welke besluiten liggen waar? Bij bestuur, bewoners, woongroep & themagroepen?

Zie het deelhoofdstuk Holacracy in Hoofdstuk 1: Organisatiemodellen, en voor meer detail over verschillende themagroepen: zie Cluster 2.

Op wat voor manier maak je besluiten met de hele groep bewoners?

Zie 'Advies' aan de start van Hoofdstuk 2: Besluitvorming.

Hoe vaak kom je als bewoners samen om belangrijke besluiten te nemen?

De precieze frequentie van samenkomen in verschillende hoedanigheden hebben we naar Cluster 2 verplaatst. Zie Hoofdstuk 3: Inzet, Activiteiten & Evenementen.

Hoe organiseren we de afstemming tussen bestuur en themagroepen?

Zie de beschrijving van [Sociocratie en Holacracy in Hoofdstuk1: Ogranisatiemodellen](#). Voor details over updates, zie 'Actieoverleg' in Hoofdstuk 2: Besluitvorming.