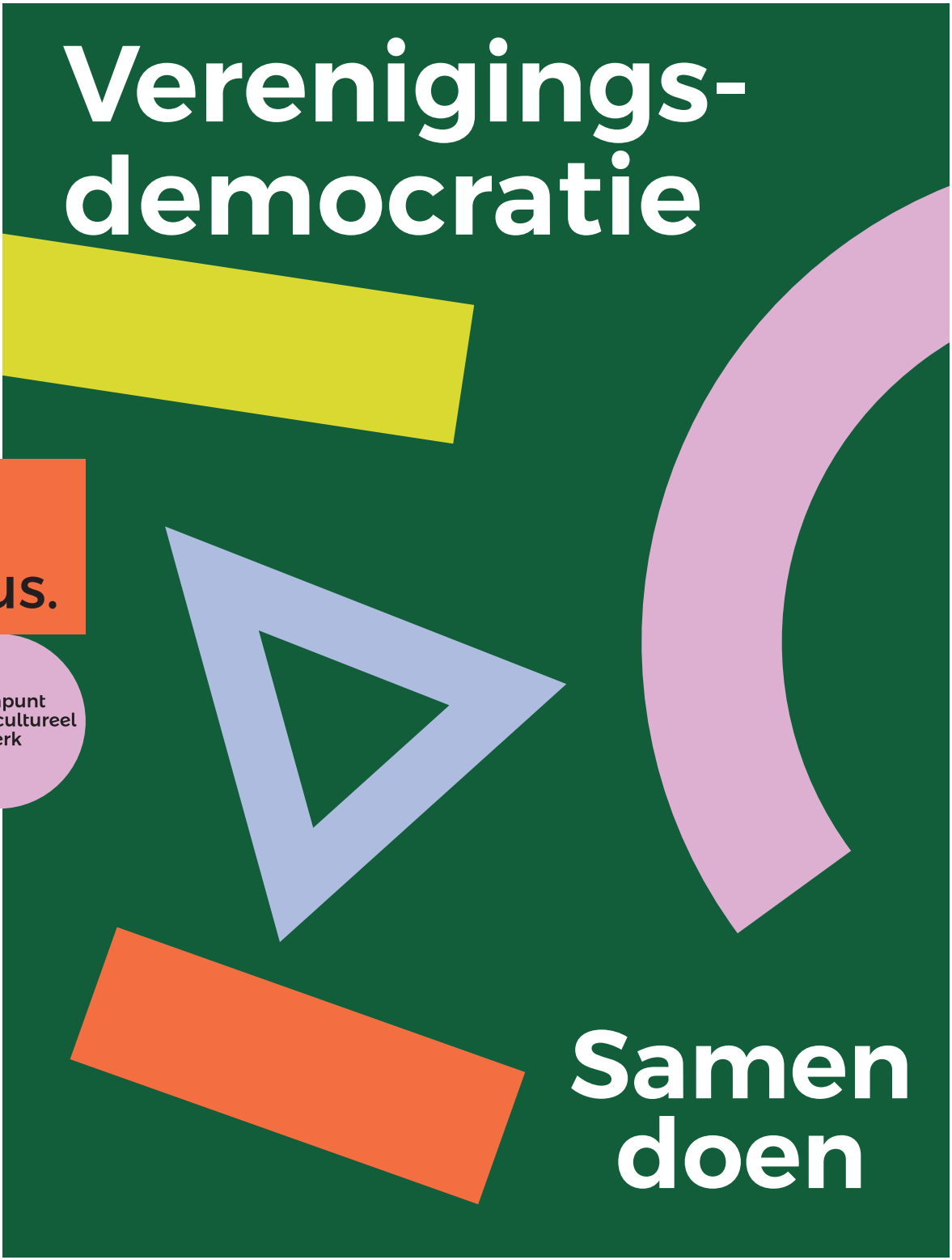


Verenigings- democratie



**SO
CIUS.**

steunpunt
sociaal-cultureel
werk

Samen doen

- Jozefien Godemont

inhoud

INLEIDING	4
VERTELLEN	6
1. De kwestie	7
1.1. Context	7
1.2. Probleemstelling	8
2. Verenigingsdemocratie als antwoord?	9
2.1. Omschrijving	9
2.2. Belang	10
2.3. Model voor verenigingsdemocratie	10
VOEDEN	14
3. Beelden van verenigingsdemocratie in het werkveld	15
3.1. Beelden en associaties	15
3.2. Verenigingsconstructen	16
4. Veranderingsstrategieën	18
4.1. Bestuurlijke inspraak	19
4.1.1. Regionale bestuursarrangementen met inhoudelijke inbreng	20
4.1.2. Een competent en extern georiënteerd bestuursorgaan	22
4.1.3. Team/secretariaat in tandem met het bestuursorgaan	25
4.1.4. Actieve participatie in de AV	27
4.1.5. Aan de slag met bestuurlijke inspraak in je organisatie	31
4.2. Informele, alternatieve inspraak	35
4.2.1. Een brede waaier van informele inspraakarrangementen uitbouwen	35

4.2.2. Aan de slag met informele inspraak in je organisatie	39
4.3. Participatie	41
4.3.1. Participatie door deelhebben: gedeeld eigenaarschap bij het vormgeven van praktijken	42
4.3.2. Participatie door deelnemen: engagement op maat	48
4.3.3. Participatie door deelnemen: variatie in lidmaatschapsmodellen	50
4.3.4. Aan de slag met participatie in je organisatie	55
4.4. Informatie en verantwoording	61
4.4.1. Werken aan één- en tweerichtingscommunicatie	61
4.4.2. Aan de slag met communicatie met je communityleden	66
4.5. Ondersteuning	69
4.5.1. Een breed spectrum van ondersteuningspraktijken	69
4.5.2. Groepsbegeleiders als democratische professionals	78
4.5.3. Bouwen aan een sterke community rond een scherpe missie	82
4.5.4. Aan de slag met ondersteuning in je organisatie	86
VERVELLEN	90
5. Verenigingsscan	91
UITLEIDING	97
Aanpak	97
Literatuurlijst	98

inleiding

*Het landelijke niveau klaagt: 'We krijgen ze niet meer samen op een vergadering of op een werkgroep, want ze hebben het te druk. Hoe moeten we het dan wel aanpakken?'
En de lokale vrijwilligers klagen op hun beurt: 'Wij hebben niets meer te zeggen.'
Ik trek het nu even op flessen.
(Directeur Gezinsbond)*

Deze uitspraak plaatst een vergrootglas op de kwestie die in veel sociaal-culturele organisaties leeft. Op welke manieren laat je leden en vrijwilligers vanuit hun diverse betrokkenheid samen met professionals vorm en richting geven aan je organisatie? Hoe nodig je hen uit om mee te praten, mee te doen, mee te kiezen en mee te beslissen? Hoe maak je inspraak en participatie ook mogelijk voor communityleden die zich losser aan je organisatie willen binden? Met andere woorden: hoe geef je je verenigingsdemocratie vorm?

De sociaal-culturele sector is een belangrijke schakel in onze democratie. In 2020 was 42,2% van de Vlamingen actief lid of deelnemer bij een sociaal-culturele organisatie (Participatiesurvey, 2020-2022). Inspraak, betrokkenheid én participatie van leden en vrijwilligers behoren tot het DNA van het sociaal-cultureel werk en vormen een beoordelingscriterium in het decreet 'sociaal-cultureel volwassenenwerk'. Grote woorden, maar waar staan ze voor?

Als persoon kan je je vanuit een individuele motivatie betrokken voelen bij een missie. Je support vanop de zijlijn, je doet een gift of neemt deel aan een activiteit. Als je je heel nauw betrokken voelt, beslis je misschien om lid of vrijwilliger te worden. Dan wil je ook graag inspraak krijgen en kunnen participeren aan de werking en besluitvorming van een organisatie.

Inspraak heeft te maken met wat je als lid of vrijwilliger kan zeggen in bestuurlijke kanalen zoals het bestuursorgaan en via informele, alternatieve kanalen zoals een ledenbevraging. Participatie heeft twee facetten: deelnemen en deelhebben. Deelnemen zegt iets over de manier waarop je je relatie met de organisatie vormgeeft, bijvoorbeeld al dan niet lid worden, je al dan niet vrijwillig inzetten, al dan niet deelnemen aan bovenlokaal overleg ... Deelhebben is actiever en heeft te maken met de ruimte die je krijgt om praktijken op maat van je wijk of buurt vorm te geven.

Vrijwilligers, professionele medewerkers en directie- en bestuursleden uit zeven organisaties namen deel aan een praktijkverkenning over samen vorm en richting geven aan je organisatie. Onze bijzondere dank gaat uit naar Neos, Curieus, Velt, EVA (nu ProVeg), Gezinsbond, AIF+ en Amnesty International Vlaanderen. Deze brochure is ook gevoed door bredere ervaringen van mensen uit het sociaal-cultureel werkveld en door inzichten uit de praktijkliteratuur over besturen, verenigen en vrijwillige inzet. Joris Piot (UCLL-Sociale Hogeschool Heverlee), Marc Mestdagh (BSAE en 2Mpact), Koen Vermeulen (Vrijwilligerswerkwerkt) en Bram Verschuere (UGent, Vakgroep Bestuurskunde en Publiek Management) hebben ons geïnspireerd vanuit hun specifieke expertise.

Met deze brochure nodigen we je uit om de kwestie van verenigingsdemocratie vast te pakken en in je organisatie op de agenda te zetten. In het eerste deel vertellen we over de kwestie. In deel twee voeden we je met inspirerende strategieën van andere sociaal-culturele organisaties. In de uitleiding reiken we je een verenigingsscan aan om de verenigingsdemocratie in je organisatie door te lichten.

We hopen dat deze brochure ook jouw organisatie aanzet om meerstemmig, met vrijwilligers, professionele medewerkers, directieleden en bestuurders, in gesprek te gaan en te vervellen. Waar staat je organisatie op vlak van inspraak, betrokkenheid en participatie? Waar wil je organisatie heen? En welke strategieën kan ze daarbij hanteren?



vertellen

1. DE KWESTIE

1.1. CONTEXT

Sociaal-culturele organisaties zochten altijd al naar manieren om leden, vrijwilligers en professionals vanuit hun diverse betrokkenheid samen vorm en richting te laten geven aan de organisatie. Dat zit in hun DNA. Nu meer mensen zich tijdelijk en meer afgebakend engageren, matchen de arrangementen voor inspraak en participatie minder goed. Ze zijn immers ontstaan in de context van sterk aan de organisatie gebonden vrijwilligers en hiërarchische organisatiestructuren.

De kwestie rond een goede match tussen organisatie en community leeft vooral in sociaal-culturele organisaties met een lokale vrijwilligerswerking. Daaronder vallen koepelorganisaties, maar ook federaties en bewegingen met een lokale groepswerking. Daar zijn de uitdagingen om samen vorm en richting te geven aan een organisatie, meer uitgesproken.

Vrijwilligers zijn doorgaans sterker betrokken bij de missie dan bijvoorbeeld sympathisanten, donateurs en leden. De kwestie raakt echter ook aan leden. In veel organisaties is vrijwillige inzet immers sterk verweven met lidmaatschap.

Hoe is de mismatch tussen leden en vrijwilligers en arrangementen voor inspraak en participatie gegroeid? We schetsen enkele evoluties in het verenigingsleven en op het bredere maatschappelijke plan.

Professionalisering

Vanaf de jaren '60 zette de professionalisering zich door in de sociaal-culturele sector: het aantal betaalde beroepskrachten nam toe en die professionals waren ook steeds beter opgeleid. Zij namen het voortouw over van de pionierende vrijwilligers (Baert & Redig, 2018). Vrijwilligers zelf werden minder actief betrokken bij de ontwikkeling van de missie, organisatie en concrete praktijken. Wat goedbedoelende professionals als kwaliteitsvolle ondersteuning zagen, sloot niet altijd aan op de leefwereld van vrijwilligers. Tegelijk zijn ook de overheidsverwachtingen over de bestuurlijke capaciteit van sociaal-culturele organisaties verhoogd.

Loyauteit in tijdelijke en afgebakende engagementen

Naast het nog altijd goed vertegenwoordigde intensieve vrijwilligerswerk met de zogenaamde gebonden vrijwilligers, zijn meer mensen nu ook loyaal in tijdelijke en afgebakende vrijwilligersengagementen. Voor sociaal-culturele organisaties is het moeilijker geworden om mensen te vinden die een bestuurlijke rol willen opnemen. De zogenaamde geboeide en zwervende vrijwilligers willen participeren en input geven op een manier die bij hun losser engagement past: informeler, inhoudelijker en met een tastbare impact (Hetem & de Gast, 2018).

Meer parallelle inspraakkanalen

Parallel aan bestuurlijke kanalen ontstonden in sociaal-culturele organisaties gaandeweg informele, alternatieve inspraakarrangementen (bijvoorbeeld panels, sociale media en dialoogprojecten). Die arrangementen verlopen via directe democratie en zijn experimenteel. Het is nog niet duidelijk of en hoe ze bijdragen aan een grotere betrokkenheid bij de missie van organisaties en of ze elkaar aanvullen (Kuperus, 2012).

Moeilijk om publiek te gaan

Door de overvloed aan beschikbare informatie en communicatie is het voor sociaal-culturele organisaties uitdagender geworden om kwesties te agenderen op de publieke agenda. Bovendien draagt de ontzuiling bij aan de versnippering van het politieke en civiele landschap. Voor organisaties is het moeilijker geworden om hun realisaties zichtbaar te maken voor hun community en het brede publiek. Die zichtbaarheid is net belangrijk om mensen actief te betrekken (Kuperus, 2012).

Starheid in tijden van verandering

Het belang van wendbaar handelen en veranderen neemt toe. Tegelijk kunnen de organisatiecultuur en -structuur de veranderingscapaciteit van organisaties verminderen door de waardering voor tradities en het gekende, of door een minder flexibele organisatiestructuur (Kuperus & Poorthuis, 2019).

1.2. PROBLEEMSTELLING

Bovenstaande evoluties laten er geen twijfel over bestaan: de oude recepten van inspraak en participatie volstaan vandaag niet meer. De betrokkenheid bij sociaal-culturele organisaties en hun missies is diverser dan ooit. Een standaardaanpak werkt niet meer.

De probleemstelling die voorligt, is: hoe laat je leden, vrijwilligers en professionele medewerkers vanuit hun diverse betrokkenheid samen vorm en richting geven aan je organisatie? Hoe nodig je leden, vrijwilligers en professionele medewerkers uit om mee te praten, mee te doen, mee te kiezen en mee te beslissen in je organisatie? Hoe maak je inspraak en participatie mogelijk? Welke concrete arrangementen kan je daarbij inzetten in je organisatiecontext?



Leeft deze probleemstelling in jouw organisatie? Hoe? En bij wie?

2. VERENIGINGSDEMOCRATIE ALS ANTWOORD?

2.1. OMSCHRIJVING

Hoe kan je leden, vrijwilligers en professionele medewerkers vanuit hun diverse betrokkenheid samen vorm en richting laten geven aan je organisatie? Vormt het inzetten op je verenigingsdemocratie een te verkennen piste?

Verenigingsdemocratie is de wisselwerking tussen de achterban van (bestuurs)vrijwilligers en leden, en professionals (directie, medewerkers) om de organisatie samen vorm en richting te geven.

Je kan verenigingsdemocratie in enge zin opvatten als het geheel van de organen die de bestuurlijke macht in een organisatie opnemen: het bestuursorgaan en de algemene vergadering (AV) (Kuperus e.a., 2018). De achterban heeft in formele zin de zeggenschap over de organisatie. Dat staat zo beschreven in de vzw-wet en in de statuten. In de bestuurlijke organen spreken zij zich uit over de realisaties en plannen van de organisatie (Kuperus & Vonk, 2010).

Maar voor mij is de AV toch wel nog de hoogmis. Ik geloof niet, maar ik noem het dan toch maar de 'lekenhoogmis' van onze organisatie.
(Vrijwilliger Amnesty International Vlaanderen)

In ruimere zin omvat verenigingsdemocratie meer dan bestuurlijke inspraak. Verenigingsdemocratie is een proces waarbij organisaties hun achterban betrekken bij het uitzetten en uitvoeren van de organisatiekoers, bijvoorbeeld van een eerste signaal tot het beleidsplan (Kuperus & Vonk, 2010). Het gaat dan over meepraten, meedoen, mee kiezen en meebeslissen.

Mijn droom is dat onze volgende strategie binnen 5 jaar echt met die nieuwe participatieve dynamiek tot stand komt. Dat iedereen zijn stem heeft en vindt. Hoe kunnen we echt iedereen daarin zijn plek geven en op verschillende manieren die input toelaten?
(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

De speelvelden van besluitvorming en uitvoering zijn in theorie goed afgebakend. De bestuursorganen wegen en nemen besluiten. De directie, het professionele team en tal van vrijwilligersgroepen en -geledingen voeren die besluiten mee uit. In de praktijk lopen beide speelvelden een stuk door elkaar. Het bestuursorgaan laat zich bijvoorbeeld voeden door de inbreng vanuit het professionele team. En in kleinere organisaties nemen bestuursleden zelf een actieve rol op bij de uitvoering van besluiten. Daarom moeten organisaties de principes van goed bestuur strikt naleven onder meer door te expliciteren wat de samenstelling, rollen en bevoegdheden zijn van de bestuursorganen. Zo vermijden ze fricties en overenigbaarheden tussen de speelvelden van besluitvorming en uitvoering (Kuperus e.a., 2018).

2.2. BELANG

Waarom heeft je organisatie er belang bij om haar verenigingsdemocratie te versterken?

Als organisatie wil je de verwachtingen van je community en de organisatiewerking goed op elkaar afstemmen. Zitten jullie op dezelfde lijn bij het ontwikkelen van praktijken en het stellen van beleidsprioriteiten? Zijn de financiële, organisatorische en bestuurlijke afspraken die je daarrond maakt, gedragen? Is het bijvoorbeeld duidelijk wie welke middelen mag besteden (Kuperus & Vonk, 2010)?

Als missiegedreven organisatie heb je je achterban nodig om legitimiteit, en recht van spreken en handelen te krijgen in het civiele middenveld en de samenleving. Onder je communityleden heb je heel wat ambassadeurs die je missie mee uitdragen. Tegelijk brengen ze ook signalen uit de maatschappelijke omgeving in je organisatie. Ze dagen je uit om als organisatie verbonden te blijven met die omgeving. Dat is cruciaal om als organisatie de maatschappelijke omgeving binnen te halen, te lezen én te veranderen (Kuperus & Vonk, 2010).

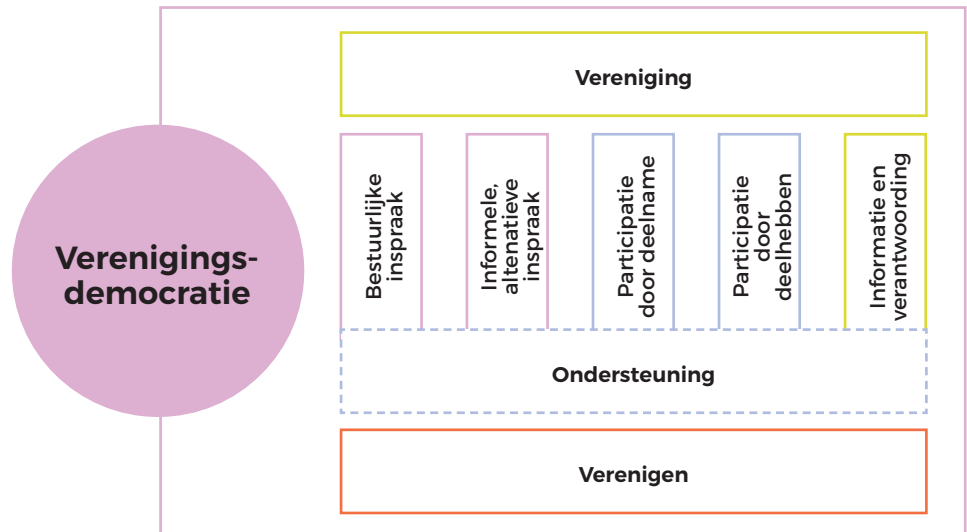
2.3. MODEL VOOR VERENIGINGSDEMOCRATIE

Bij de praktijkverkenning putten we inspiratie uit het krukmodel van Kuperus & Vonk (2010). Het vormde de leidraad voor onze gesprekken.

Geleid door de aanvullingen, kritische bemerkingen en vragen van onze gesprekspartners entten we de kaders op de context van sociaal-culturele organisaties.

Hieronder presenteren we ons model voor verenigingsdemocratie.

Figuur 1: Model verenigingsdemocratie



De grote rechthoek in figuur 1 staat voor de verenigingsdemocratie. Die krijgt vorm in het specifieke verenigingsconstruct van je organisatie. In de figuur verbeelden we dat in de bovenste balk: de vereniging. Denk bijvoorbeeld aan deze structuren: een koepelorganisatie, een federatie, een zelfsturend model, een netwerkorganisatie of een combinatie van voorgaande modellen in een hybride construct. Verenigingsdemocratie is naast een construct of structuur ook een proces: een proces van verenigen waarbij leden, vrijwilligers en professionals de organisatie samen vorm en richting geven. Dat procesmatige gedeelte drukken we uit in de onderste balk: verenigen.

Om in je organisatieconstruct het verenigingsdemocratische proces vorm te geven, kan je bouwen aan zes verschillende pijlers. Binnen die pijlers kan je als organisatie je eigen, concrete arrangementen van inspraak en participatie vormgeven.

Bestuurlijke inspraak

Bestuurlijke inspraak is de feedback die je van je communityleden krijgt via de algemene vergadering en het bestuursorgaan. Dat zijn verplichte organen in een vzw. Alle wettelijke bepalingen over een vzw zijn opgenomen in het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (2019). Als organisatie kan je daarnaast dagelijks bestuurders of vertegenwoordigers aanstellen in de statuten. Via een intern reglement kan je de statuten concretiseren en de werking van je organisatie ondersteunen. Je kan je eigen accenten leggen in de manier waarop je leden en vrijwilligers laat meepraten en meebeslissen. Waarover mogen communityleden meepraten? Op welk niveau geef je hen inspraak? Kies je ervoor

om hen te informeren en te raadplegen of laat je hen ook adviseren, coproduceren en (mee) beslissen?

Informele, alternatieve inspraak

Naast de wettelijk verplichte bestuursorganen kan je bijkomende inspraakarrangementen aanbieden aan je communityleden. Die inspraakarrangementen zijn informeler van aard en richten zich tot een breder publiek dan de aangestelde vertegenwoordigers. Ze vragen een korter en afgebakender engagement. Denk bijvoorbeeld aan thematische werkgroepen, ledenbevragingen, focusgroepen, maar evengoed aan signalen die je medewerkers opvangen in een-op-een gesprekken, via de telefoon of mail. Hoe geeft je organisatie meer informele arrangementen vorm? Hoe zet je de input die je zo krijgt in bij het vorm en richting geven van de organisatie?

Participatie door deelnemen

Participatie door deelnemen omvat de keuzemogelijkheden voor communityleden om hun relatie met je organisatie vorm te geven. Welke vrijheidsgraden hebben leden en vrijwilligers om hun vrijwillige inzet en lidmaatschap vorm te geven? In welke mate kunnen lokale vrijwilligersgroepen kiezen hoe ze hun groepswerking uitbouwen? Is het deelnemen aan bovenlokale activiteiten en overlegmomenten een keuze of een verwachting van de organisatie?

Participatie door deelhebben

Participatie door deelhebben gaat over de autonomie van je community om praktijken te ontwikkelen. In welke mate zijn vrijwilligers en groepen daarin autonoom? Moeten ze binnen bepaalde kaders werken die je bovenlokaal aanreikt (bijvoorbeeld jaarthema) of kunnen ze zich volledig enten op de lokale context? Hoe laat je organisatie zich voeden door wat er aan de basis leeft? Tot op welke hoogte stuur je die praktijken zelf aan?

Informatie en verantwoording

Informatie en verantwoording omvatten alle verplichtingen die je als organisatie moet nakomen vanuit de principes van goed bestuur en de wet op vennootschappen en verenigingen. Hoe leeft je organisatie die principes en wetgeving na? Welke controlemechanismen bouw je in? Hoe koppelt je organisatie transparant terug welke input ze al dan niet opneemt bij besluitvorming aan haar community?

Ondersteuning

Ondersteuning is een pijler die aan alle andere pijlers raakt. Hoe ondersteunt je organisatie leden en vrijwilligers om stem op te nemen, keuzes te maken en praktijken te ontwikkelen? Welke visie hanteert je organisatie op vrijwillige inzet? Hoe vul je je vrijwilligersbeleid in en welke ondersteuningspraktijken zet je daarbij op? Wie biedt de ondersteuning? In veel organisaties ondersteunen niet alleen professionele medewerkers, maar ook freelancers

en vrijwilligers. Welke positie nemen ondersteuners in binnen je verenigingsdemocratie? Vertegenwoordigen ze je organisatie of je achterban? Nemen ze de rol op van brugfiguren, omdenkers of doorgeefluiken?

Welke strategie hanteer je bij de begeleiding van je lokale vrijwilligersgroepen? Ondersteunen groepsbegeleiders van nabij of op afstand? Gaan ze reactief of proactief te werk? Werken ze top-down of bottom-up? Welke ondersteuning bieden ze concreet: praktisch-logistiek, groepsdynamisch, procesmatig, inhoudelijk ...?

De uitdaging voor elke organisatie bestaat er volgens Kuperus & Vonk (2010) in om de verschillende pijlers in beeld te brengen en vervolgens aan elkaar te verbinden. Door inspraak, participatie, ondersteuning en informatie en verantwoording te versterken en onderling te verbinden, kan je de discussie over de rol van je community in je verenigingsdemocratie gefundeerder en inhoudelijker voeren.

ONZE GESPREKSPARTNERS OVER HET MODEL VERENIGINGSDEMOCRATIE

Het model confronteert je: stellen we als organisatie voldoende kernvragen over verenigingsdemocratie? Want als we ze ons niet stellen, dan zijn we ons misschien aan het blindstaren op waarom het toch maar niet lukt. Daar moet je tijd in investeren.
(Directeur AIF+)

Het model geeft een ruimer beeld van verenigingsdemocratie. Een beeld dat misschien onbewust wel aanwezig was, maar dit model maakt het bewuster en explicieter. (lacht)
(Medewerkers Velt)



**Wat is je eerste indruk bij het model verenigingsdemocratie?
Wat roept het bij jou op?**

**Welke pijlers zijn in jouw organisatie sterk uitgebouwd?
Op welke pijlers zet je tot nu toe minder in?**



voeden

3. BEELDEN VAN VERENIGINGSDEMOCRATIE IN HET WERKVELD

Toen de idee voor de praktijkverkenning ontstond, wilde Socius vooral zicht krijgen op de beelden en modellen van verenigingsdemocratie in het sociaal-culturele werkveld. Geenszins met de bedoeling om volledig te zijn. Wel als inspirerend aangrijpingspunt voor een gesprek over de verenigingsdemocratie in organisaties.

3.1. BEELDEN EN ASSOCIATIES

Welke beelden of associaties roept het thema verenigingsdemocratie in je organisatie op? Dat vroegen we tijdens de praktijkverkenning aan al onze gesprekspartners. Dat leverde erg diverse antwoorden op, zowel in als tussen organisaties, met specifieke vooronderstellingen, visies en verwachtingen aan de basis. Een mooie openingsvraag dus om ook in je organisatie het gesprek over verenigingsdemocratie aan te gaan. In onderstaande woordenwolk vind je een greep uit de beelden en associaties.

Figuur 2: Woordenwolk over verenigingsdemocratie



dialoog eigenaarschap
 verenigingskunst geleide democratie open huis
 chaos omarmen levend systeem lab cocreatie
 gedeeld eigenaarschap maatwerk loslaten mycelium
 netwerkorganisatie familie vriendengroep wolk transitiedenken
 tentakels vrijheid geven omkaderen missie als poolster leren
 experimenteren zelfsturing lean agil wisselwerking voorwaardenscheppend
 beweging samenwerken nabijheid keuzevrijheid verschilmaken
 ambassadeurschap warme jas basisdemocratie vertrouwen
 meningsverschil veelkleurig gedeeld beheer AV people power
 transfer verzelfstandigen laagdrempelig meebeslissen
 mogen willen kunnen missie

BEELDEN VAN VERENIGINGSDEMOCRATIE

*Ik ben superdankbaar voor onze heel actieve vrijwilligersachterban die mee de missie wil uitdragen. Ze zijn zelf intrinsiek gemotiveerd om plantaardige voeding op de kaart te zetten in het gezin, de school, de community ... Dat moet je **omarmen**, vrijheid geven en omkaderen. Om erover te waken dat het geen gezellige koffieclub wordt, moet je wel nadenken over die ruimte, die vrijheid en die wisselwerking. Waar zijn we het allemaal over eens? Die plantaardige voeding is de **poolster**. En wat is nog cruciaal? Positieve communicatie. En waar zijn we het nog over eens? Dat we willen **leren en experimenteren**.*

(Coördinator EVA)

*Je kunt lokaal maar een soort verenigingsdemocratie hebben als je een **goed aanbod** van het niveau boven jou krijgt. En dan heb je als lokale afdeling, afhankelijk van waar je zit – de stad, een dorp, groot of klein – een ander uitgangspunt. Er zijn een aantal punten waar je als lokale afdeling over beslist. Maar altijd **vanuit de filosofie** van de Gezinsbond. Je vertrekt altijd vanuit het nationale aanbod. Hoe moet ik het zeggen? Het is de **warme jas** over jou.*

(Bestuurslid Gezinsbond)

*Ik zie Amnesty graag als een mensenrechten **huis met vele kamers**. Dat mensenrechten-kader is supersterk. Maar daarbinnen heb je heel veel verschillende kamers zowel naar achtergrond als naar de manier waarop mensen aan dat huishouden willen bijdragen. Ik denk dat er heel veel respect is en **vertrouwen** in hoe mensen in het huis hun taken opnemen. Dat geldt voor het bestuursorgaan en voor de AV. Het is belangrijk om in dat huis genoeg rond te wandelen en bij iedereen te gaan **luisteren**.*

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)



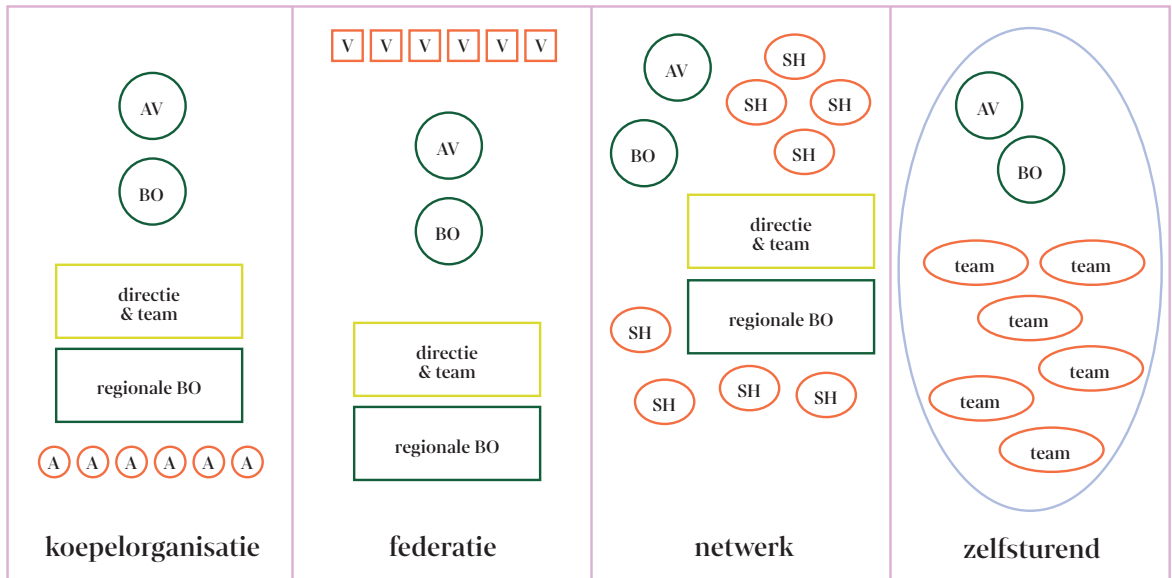
Welke beelden resoneren bij jou? Een warme jas? Een open huis? Een lab? Een familie? Een mycelium of levend systeem? Of...

Welke associaties herken je bij jezelf? Dialoog? Keuzevrijheid? Wisselwerking? Transfer? Cocreatie? Meningsverschil? Eigenaarschap? Of...

3.2. VERENIGINGSCONSTRUCTEN

In de gesprekken met vrijwilligers, medewerkers, bestuurders en directeurs vertrokken we vanuit het organogram van de organisatie. We vroegen onze gesprekspartners om het organogram van hun organisatie en het verenigingsconstruct toe te lichten. De organisatiestructuur zet immers deels de lijnen voor verenigingsdemocratie uit. We onderscheiden verschillende types van verenigingsconstructen.

Figuur 3: Types verenigingsconstructen



- Een **koepelorganisatie** is een (deels) getrapt model met landelijke, provinciale of regionale, en lokale organisatiegeledingen waarbij het landelijke niveau in belangrijke mate de bredere organisatiewerking en de lokale afdelingen aanstuurt.
- Een **federatie** is een getrapt model met landelijke, provinciale of regionale, en lokale organisatiegeledingen die een sociaal-culturele werking ontplooiën en waarbij het landelijke niveau een overwegend dienstverlenende rol opneemt tegenover de autonome lidverenigingen.
- Een **netwerkorganisatie** is een horizontaal model waarbij de organisatie tal van formele en niet-formele samenwerkingsverbanden aangaat met interne én externe stakeholders.
- Een **zelfsturende organisatie** is een horizontaal model gericht op zelfsturing van het bestuur, het professioneel team en de vrijwilligerswerking.
- Ten slotte komen er ook **hybride** vormen voor van de verenigingsconstructen in bovenstaande figuur.



Welk type verenigingsconstruct past op dit moment het beste bij je organisatie?

Hoe vormt je verenigingsconstruct een hefboom om als organisatie te doen wat je wil doen? Hoe vormt het eventueel een obstakel?

Wil je op termijn evolueren naar een ander verenigingsconstruct? Waarom wel of niet?

4. VERANDERINGSSTRATEGIEËN

Tijdens de praktijkverkenning werd duidelijk dat verenigingsdemocratie voortdurend evolueert. Niet zomaar. De verenigingsdemocratie verandert in lijn met de steeds diverser betrokken community.

Communityleden voelen zich op verschillende manieren betrokken bij je organisatie. In de eerste plaats is er de zogenaamde warme groep. Mensen uit die groep voelen zich sterk betrokken bij je missie, je organisatie of de mensen met en voor wie je je inzet. Daarnaast is er de zogenaamde lauwe groep: mensen die deelnemen aan je activiteiten of willen genieten van materiële opbrengsten (bijvoorbeeld de kortingen die je biedt en je ledenmagazine).

In de warme groep vind je de vrijwilligers. Ook dat is geen homogene groep.

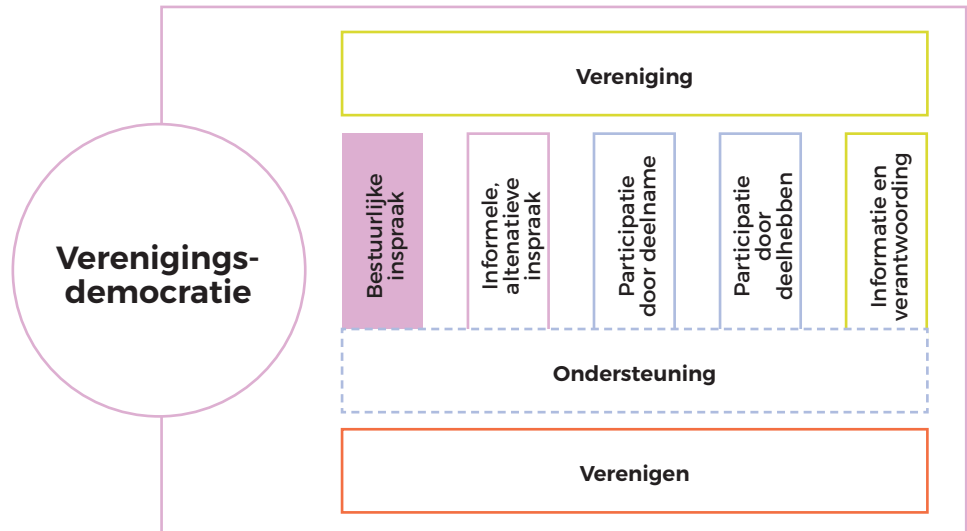
- De **gebonden vrijwilligers** zetten zich intensief en regelmatig in en zijn in de eerste plaats loyaal aan je organisatie. Denk aan de trekker van een lokale vrijwilligersgroep die al 20 jaar actief is in je organisatie. Zij vormen in de meeste organisaties, zeker in sociaal-culturele verenigingen, de grootste groep. Je kan hen zeker nog warm maken voor bestuurlijke inspraak. Voor de andere pijlers van informele inspraak, participatie en informatie en verantwoording enten zij zich sterk op wat je organisatie aanbiedt.
- **Geboeide vrijwilligers** engageren zich meer tijdelijk en afgebakend. Je kan hen steeds opnieuw boeien om iets voor je organisatie te doen. Hun drijfveer is om actief te participeren. Die vrijwilligers vind je terug in projectwerk en op events. Ze willen graag meepraten, maar liever niet in bestuurlijke structuren. Ze verkiezen om samen met andere vrijwilligers en in een meer informele setting hun stem te laten horen. Denk bijvoorbeeld aan een inhoudelijke workshop, een ontmoetingsdag voor vrijwilligers of een denkdag rond de toekomst van je organisatie. Ze willen voldoende keuzemogelijkheden om activiteiten en praktijken te ontwikkelen die bij hun leefwereld en goesting aansluiten. Ze kiezen graag zelf hoe ze hun relatie met je organisatie vormgeven.
- De **zwervende vrijwilligers** ten slotte zijn uit op actie. Hun engagement is kort en soms eenmalig. Hen betrek je via concrete acties en campagnewerk. Hun inspraak bekom je door korte feedbackmogelijkheden tijdens acties en campagnes en via sociale media. Je biedt ze best veel vrijheid om mee te doen en kort-op-de-bal-mogelijkheden om mee te praten en mee te beslissen (de Gast en Hetem, 2018).

Warm en lauw betrokken communityleden, gebonden, geboeide en zwervende vrijwilligers spreek je dus niet aan met dezelfde arrangementen om mee te praten, mee te doen en mee te beslissen. Een standaardaanpak volstaat niet meer. Als organisatie moet je doordacht diversifiëren en inspelen op de verwachtingen van je divers betrokken community.

In de context van een steeds diverser betrokken community proberen sociaal-culturele organisaties strategieën uit om hun verenigingsdemocratie te versterken. Ze zetten in op die pijlers van verenigingsdemocratie waar volgens hen de grootste winst te boeken valt. Laat je in dit deel inspireren door wat andere organisaties uitprobeerden op vlak van bestuurlijke inspraak, informele inspraak, participatie, informatie en verantwoording en ondersteuning.

Stel jezelf de vragen: wat is er aan de hand? Waarom sta je hier best bij stil? Welke vragen roept het op? Hoe doen zij het? En ga zelf aan de slag met de kaders en tools die we je aanreiken.

4.1. BESTUURLIJKE INSPRAAK



Hoe betrek je leden en vrijwilligers die loyaal zijn in meer tijdelijke en afgebakende engagementen bij de bestuurlijke inspraak in je organisatie? Is meebesturen voor hen überhaupt een optie? Hoe ga je om met bestuursvrijwilligers die niet tuk zijn op aanpassingen aan de bestuursorganen? Soms vanuit een statusafhankelijkheid: wie ben ik nog zonder bestuursfunctie? Soms vanuit een afscheidsangst: wie zal mij vervangen als ik mijn mandaat neerleg? Welke plaats bied je aan medewerkers om hun kennis en ervaring in te brengen? Is er ook voor hen plaats aan de overlegtafel?

Als organisatie kan je op twee manieren, of via een combinatie van beide, je relatie met losse én sterk gebonden vrijwilligers en leden uit je achterban en de medewerkers uitbouwen. Je verenigingsdemocratie van binnenuit veranderen door je bestuursorganen anders te organiseren en vorm te geven. Of nieuwe kanalen naar je community leggen buiten de bestuurlijke arrangementen om (Kuperus & Vonk, 2010).

We zoomen in op het van binnenuit veranderen van bestuurlijke inspraakarrangementen. Wat doen sociaal-culturele organisaties om hun bestuursorganen aan te passen aan de evoluties in vrijwillige inzet en verenigen? Heel wat organisaties zetten sterk in op het van binnenuit veranderen van hun bestuurlijke inspraak. Van alle pijlers van verenigingsdemocratie is bestuurlijke inspraak met stip degene waarop organisaties het sterkst zoekend zijn. We kwamen tal van strategieën tegen en presenteren er vier die vaak aan bod kwamen in de gesprekken.

1. Veel sociaal-culturele organisaties bouwen hun provinciaal bestuursniveau af. De nadruk bij dat bestuursniveau lag sterk op meebesturen. Organisaties vervangen de provinciale arrangementen steeds vaker door regionale bestuursarrangementen. Meebesturen staat er niet centraal, wel inhoud inbrengen. Die regionale bestuursarrangementen voeden het bestuursorgaan inhoudelijk vanuit hun voeling met wat er leeft op lokaal en regionaal niveau.
2. Sociaal-culturele organisaties staan voor steeds grotere uitdagingen op vlak van zakelijk beleid en het betrekken van moeilijk bereikbare doelgroepen. Daarom waken ze erover dat hun bestuursorgaan kan terugvallen op voldoende competenties en netwerken. Zowel interne als externe bestuursleden zijn nodig om de input vanuit de brede achterban te vertalen naar strategische organisatiekeuzes.
3. In bijna alle sociaal-culturele organisaties zijn gespecialiseerde professionals actief. Op sommige momenten spelen ze een voortrekkersrol in de organisatie. Daarom hebben organisaties er alle belang bij om de samenwerking tussen bestuursleden en professionele medewerkers te versterken. In tandem met expert-medewerkers kunnen bestuursleden hun beslissingsbasis verder verrijken.
4. In coronatijden was het nog moeilijker dan anders om communityleden bij de AV te betrekken. Die betrokkenheid is nochtans belangrijk als je voldoende draagvlak wil creëren voor de discretionaire ruimte waarbinnen het bestuursorgaan handelt. Dat zette organisaties aan tot het versterken van de actieve participatie van hun communityleden aan de AV.

4.1.1. Regionale bestuursarrangementen met inhoudelijke inbreng

Wat is er aan de hand?

Heel wat sociaal-culturele organisaties zijn hun provinciaal bestuursniveau aan het afbouwen. Die evolutie loopt deels parallel met de beslissing van de Vlaamse Regering: de provincies oefenen sinds 2018 geen persoonsgebonden bevoegdheden meer uit op de domeinen cultuur, jeugd, sport en welzijn. Daardoor boet het provinciale niveau in als subsidieverstrekker. Daarnaast streven sociaal-culturele organisaties naar een meer horizontale en wendbare structuur. Ze willen af van een al te getrapte structuur.

Heel wat sociaal-culturele organisaties geven meer gewicht aan regionale, bestuurlijke inspraakarrangementen. Regio's zijn doorgaans kleiner dan provincies. Denk maar aan de 17 referentieregio's in Vlaanderen. Die inspraakarrangementen zijn bedoeld om input te geven aan de landelijke bestuurders, niet om via getrapte weg mee te besturen. Ze krijgen vorm als een soort van uitwisselingsplatform, soms adviserend, soms met een beslissende stem.

Waarom sta je hier best bij stil?

Historisch gezien is het provinciale bestuursniveau in koepelorganisaties en federaties een belangrijke pijler van bestuurlijke inspraak. Een plotse afbouw houdt het risico in dat de opgebouwde netwerken en ervaringen van bestuursvrijwilligers verloren gaan. Ook kan het weerstand oproepen bij de bestaande vrijwilligers die vervlochten zijn geraakt met de historisch gegroeide structuren.

Welke vragen roept het op?

- Hoe kan je als organisatie bij de afbouw van provinciale bestuursarrangementen je achterban duurzaam blijven betrekken bij het democratische proces? Hoe vermijd je bijvoorbeeld dat de voeling met de basis van lokale vrijwilligersgroepen verloren gaat?
- Hoe buig je de focus in de nieuwe regionale bestuursarrangementen om van meebesturen naar inhoud genereren?

Hoe doen zij het?

De Gezinsbond geeft haar kernvrijwilligers een stem in de vergadering van regionale voorzitters en secretarissen

Vanaf 1 januari 2020 verdwenen in de Gezinsbond de provincies als bestuursniveau. De Gezinsbond slankte haar provinciale of gewestelijke bestuursstructuur af tot een beperkter aantal regio's op basis van de afstand tot kernsteden en de mobiliteit van vrijwilligers. De organisatie evolueerde zo naar een vlakke structuur met minder bestuursniveaus. Met de vergadering van regionale voorzitters en secretarissen vangt de Gezinsbond het verdwijnen van de provinciale bestuursstructuur op.

De vergadering is samengesteld uit de voorzitters en de secretarissen uit de regio's. Er neemt ook een bestuurder uit het landelijke bestuursorgaan deel als waarnemer. De vergadering komt drie tot vier keer per jaar samen. De deelnemers krijgen informatie vanuit de organisatie en ze nemen een adviserende rol op over de sociaal-culturele verenigingswerking van de organisatie (bijvoorbeeld lidgeld). De regionale voorzitters en secretarissen vertolken wat leeft in de regio's. Eventuele regionale verschillen worden er zichtbaar en bespreekbaar. Ze koppelen de informatie en beslissingen terug naar hun achterban.

De vergadering van regionale voorzitters en secretarissen, dat zijn kernvrijwilligers. Meestal zitten daar mensen in die met hand en tand die lokale mensen gaan verdedigen en die overtuigd zijn van hun eigen kunnen en van de kracht van een lokale afdeling. Vroeger was het vooral een uitleg van wat hier allemaal gebeurde, dat was gewoon informatie doorgeven. Nu is er wel een stuk wisselwerking. En dat heeft zijn kracht omdat je dan toch wel die informatie gehoord hebt.
(Bestuurslid Gezinsbond)

Velt houdt de vinger aan de pols via provinciale contactbestuurders en overlegmomenten

Velt heeft haar provinciale structuur niet volledig afgebouwd, maar licht ingevuld met de focus op kennis- en ervaringsdeling. Velt organiseert provinciale overlegmomenten voor lokale vrijwilligers. Vrijwilligers vormen er gemeenschap en wisselen uit over concrete praktijken in hun gemeente. Op die overlegmomenten zijn provinciale

contactbestuurders aanwezig. Ze nemen ook deel aan het landelijke bestuursorgaan. Omdat ze voeling hebben met wat er leeft in de provincies, vormen ze de brug tussen het bestuur en het secretariaat, en de lokale vrijwilligersgroepen.

Er is natuurlijk ook een provinciaal systeem tussen. Ook dat is een beetje een voelspriet. Daar wordt telkens – toch ook gevoeld: zijn er problemen of zijn er vragen in al die afdelingen of samentuinen? Ze kunnen dat ook provinciaal naar boven brengen en dan komt het rapper naar een hoger niveau.

(Vrijwilligers Velt)

4.1.2. Een competent en extern georiënteerd bestuursorgaan

Wat is er aan de hand?

Het decreet ‘sociaal-cultureel volwassenenwerk’ vraagt organisaties om ook expliciet hun zakelijk beleid te verantwoorden. Denk maar aan het financieel beheer, communicatie en marketing, kwaliteitszorg, verenigingsrecht en het beheer van de vzw. Als organisatie heb je dan voldoende bestuursvrijwilligers nodig die op die zakelijke domeinen beslagen zijn. Niet evident, zeker niet als je bestuursleden doorgaans uit je vertrouwde achterban komen.

Het decreet verwacht ook van sociaal-culturele organisaties dat ze blijvend de sociaal-culturele participatie versterken. Dat vraagt om kennis, ervaringen en netwerken op vlak van emancipatorisch werken tegenover specifieke kansengroepen.

Een bestuursorgaan heeft meestal slechts een deel van de maatschappelijke omgeving in het vizier. De blinde vlekken? Dat zijn de belanghebbenden van de missie die hun organisatie nog niet bereikt. Zo bereikt een autodeelorganisatie vooral mensen die via een platform deelnemen aan autodelen. Maar ze richt zich bijvoorbeeld minder expliciet tot mensen in armoede die hun auto informeel delen in hun persoonlijk netwerk. Om die belanghebbenden te vatten, heb je soms bestuursleden nodig die niet tot je directe achterban behoren.

Organisaties staan dus voor de uitdaging om in hun bestuursorgaan naast de nodige zakelijke competenties ook kennis, ervaringen en netwerken over specifieke kansengroepen binnen te halen.

Waarom sta je hier best bij stil?

Heel wat sociaal-culturele organisaties merken dat de implicaties van het zakelijke beleid toenemen, bijvoorbeeld bij de aankoop van een eigen kantoor. Je hebt dan ook best bestuurders aan boord die bekwaam en beslagen zijn in de zakelijke dimensies van je organisatiebeleid.

Het is niet alleen vanuit het oogpunt van competentie management zinvol om je blik naar buiten te richten in je zoektocht naar bestuursleden. Het decreet op het sociaal-cultureel volwassenenwerk vraagt je organisatie om verbonden te blijven met de maatschappelijke

context en oog te hebben voor specifieke kansengroepen. Om de kwesties die leven in kaart te brengen, ze te vertalen in beleidsuitdagingen en strategische doelstellingen. Om ook van betekenis te zijn voor belanghebbenden die je nu nog niet bereikt, kijk je best breder dan je eigen vertrouwde achterban bij de selectie van je bestuursleden.

Welke vragen roept het op?

- Welke competenties heb je nu al in je bestuur? Welke wil je aan boord halen of versterken?
- Hoe stel je je bestuursorgaan samen zodat je verbonden blijft met de maatschappelijke omgeving?
- Hoe geef je de werking van je bestuursorgaan missiegedreven vorm zodat deelnemen voor alle bestuurders aantrekkelijk wordt?
- Hoe hou je als organisatie je bestuursorgaan wendbaar in een soms snel veranderende maatschappelijke context? Wat betekent dat voor je bestuurstermijnen?

Hoe doen zij het?

Een benoemingscommissie als buffer bij Amnesty International Vlaanderen

Amnesty International Vlaanderen besteedt veel zorg aan de selectie van bestuursleden. Ze gebruikt een competentietabel met een vijftiental competenties voor haar bestuursorgaan waaronder enthousiasmerend leidinggeven, kennis over participatie en activisme, expertise op vlak van diversiteit en inclusie en knowhow rond financieel management. Amnesty International Vlaanderen nodigt actieve en kandidaat-bestuursleden uit om zichzelf op de competenties te scoren. Zo krijgt de organisatie zicht op eventuele lacunes in de competenties in het bestuursorgaan en kan ze gericht bestuurders met welbepaalde competenties aantrekken.

Net als andere nationale secties wil Amnesty International Vlaanderen op termijn werken met een door de AV aangestelde benoemingscommissie. Die commissie neemt een bufferfunctie op tussen kandidaat-bestuurders en bestuurders. Ze kan ruimer kijken dan de eigen beweging. Ze waakt over de organisatievereisten en de verwachtingen bij kandidaat-bestuurders. Ze draagt kandidaat-bestuurders voor en voert selectiegesprekken.

Een benoemingscommissie heeft de functie om breder te kijken naar mogelijke kandidaat-bestuurders, doorheen de hele beweging, maar ook buiten de beweging. En om de vereisten en verwachtingen tegenover bestuurders heel goed mee te geven zodanig dat we enerzijds onze oproep tot bestuurders ruimer kunnen verspreiden en anderzijds een zekere buffer hebben. Dat we effectief kandidaten hebben die goed weten wat het inhoudt om bestuurder te zijn bij Amnesty Vlaanderen.

(Bestuurder Amnesty International Vlaanderen)

Amnesty International Vlaanderen kijkt nu al breder dan de eigen beweging. Ze screent de oproepen voor bestuurders op basis van haar diversiteits- en inclusieplan. Hoe stellen we die best op en via welke kanalen verspreiden we ze? Daarnaast laat ze bestuurders aan het woord in een filmpje waarin ze praten over hun drijfveren en toelichten wat bestuurder zijn inhoudt.

EVA kiest voor een lean bestuursorgaan

EVA (tegenwoordig ProVeg) probeert lean te werken. Het management en de werking zijn erop gericht om maatschappelijke waarde te creëren. In het geval van EVA: meer mensen doen kiezen voor plantaardige voeding. Al wat daartoe niet bijdraagt, is ballast die je beter overboord gooit. Het lean werken vertaalt zich in een aantal principes: betrokkenheid, focus, moed, openheid en respect. Ook in de aanpak van haar bestuursvergaderingen trekt EVA de lijn van lean werken door.

Het bestuursorgaan van EVA is klein en telt in de herfst van 2022 vier bestuursleden. De vergaderingen vinden maandelijks plaats. Meestal online, maar er is ook aandacht voor live ontmoeting en samen eten. Het overleg duurt één uur en staat ingepland aan het einde van de werkdag. Dat uur is haalbaar voor bestuurders en medewerkers. Die laatsten nemen actief deel als er een agendapunt aan bod komt waar zij aan werken. De voorbereiding staat op punt en is vooraf beschikbaar op Confluence, het uitwisselingsplatform van EVA. Er staat steeds één hoofdthema centraal dat grondig wordt behandeld.

Ik zit in verschillende raden van bestuur en kan dus vergelijken. (lacht) Ik vind EVA zelf als organisatie het meest interessant en effectief qua bestuursaanpak. Het is één uur; het is efficiënt en er is één hoofdtopic. Geen bestuursvergaderingen met vijftien agendapunten. Pffft, dat werkt niet! Bij EVA is dat één groot topic en dan nog een paar kleintjes. Er is voldoende tijd voor dat grote topic, het is goed voorbereid en de personen die betrokken zijn vanuit het team, zijn ook aanwezig.

(Bestuurder EVA)

Curieus wil haar bestuursorgaan als een levend systeem vormgeven

Curieus trekt het systeem van bestuurstermijnen open. Ze wil af van bestuurders die als vanzelfsprekend voor het leven aanblijven. Het achterliggende idee? Als je bestuursorgaan mee de vinger aan de pols houdt van een maatschappelijke omgeving in verandering, moet je het flexibel kunnen vormgeven. Andere tijden vragen om andere profielen. Curieus werkt nu nog met bestuurstermijnen van drie jaar en zoekt tegelijk manieren om van het bestuursorgaan een nog meer levend systeem te maken. Door kandidaat-bestuurders toe te staan eens te komen proeven van het bestuurder zijn. Door te werken met kortere bestuurstermijnen en die ook te respecteren.

Een organisatie is een levend systeem dat constant beweegt. In bepaalde periodes kan het belangrijk zijn om mensen te hebben die heel goed geconnecteerd zijn met foundations en mecenassen ... of met Europa of projecten. Ik kan me voorstellen dat je tijdelijk zo'n profielen heel goed kan gebruiken in je raad van bestuur. Dat is niet om de paar maanden, maar ik kan me voorstellen dat je daar in bepaalde periodes meer behoefte aan hebt. Stel dat je meer rond plekken en het stedelijke wil werken, dan ga je andere profielen nodig hebben dan dat je zou kiezen om te werken rond charity ofzo. In een levend systeem moet een raad van bestuur ook een levend systeem zijn.
(Bestuurder Curieus)

4.1.3. Team/secretariaat in tandem met het bestuursorgaan

Wat is er aan de hand?

Waar medewerkers vroeger veelal pionierende bestuurders met kennis van zaken ondersteunden, vervullen ze nu regelmatig zelf een voorttrekkersrol in de organisatie. Ze beschikken over de expertise en tijd om thema's en dossiers goed te doorgronden en mogelijke scenario's van aanpak uit te stippelen. Hun inbreng is waardevol voor het bestuursorgaan dat de uiteindelijk te volgen koers kiest. Tegelijk is het voor medewerkers betekenisvol om feedback te krijgen op concepten of producten die ze ontwikkelen. In de meeste organisaties brengt de directeur of coördinator de inhoud vanuit de medewerkersploeg zelf in het bestuursorgaan in. De contacten tussen medewerkers en bestuurders beperken er zich tot organisatie-events en het jaarlijkse nieuwjaarsentje. Maar een groeiend aantal organisaties verkent nu manieren om medewerkers en bestuurders dichter en directer bij elkaar te betrekken. Dat geldt met name voor themaorganisaties en organisaties die kennisgedreven zijn.

Waarom sta je hier best bij stil?

In organisaties waar professionals het vertrouwen krijgen van de bestuursleden om zelf meer het heft in handen te nemen, verrijken ze de inzet van het bestuursorgaan. Ze ontzorgen bestuursleden in hun managementrol en laten hen toe om vanuit hun expertise volop mee vorm te geven aan het uitzetten van de collectieve ambitie (Mestdag, 2018).

Welke vragen roept het op?

- Wat is de meerwaarde van meer contact en samenwerking voor bestuurders en medewerkers in je organisatie?
- Op welke manieren kan je dat contact en die samenwerking tussen bestuurders en medewerkers vormgeven?
- Welke valkuilen moet je bewaken als je bestuurders en medewerkers dichter en directer bij elkaar gaat betrekken?

Hoe doen zij het?

Velt verzamelt bestuurders en medewerkers rond kennisdeling en -opbouw

Naarmate de pionierende bestuursvrijwilligers hun actieve rol afbouwden, kwamen Velt-medewerkers meer op het voorplan in processen van kennisdeling en -opbouw. Als kennisorganisatie heeft Velt er alle belang bij om de collectieve wijsheid van haar community, bestuurders en medewerkers aan te boren. Medewerkers stellen *work in progress* voor tijdens bestuursvergaderingen. Het grote voordeel is dat ze gericht feedback kunnen vragen aan de bestuurders die optreden als kritisch klankbord.

Dat is voor ons een rechtstreekse band om feedback te krijgen. Het bestuursorgaan houdt je een spiegel voor en zet je bij bepaalde vooronderstellingen even op je plaats. Dat kan heel nuttig zijn.

(Medewerkers Velt)

Dat is mij als bestuurder opgevallen en dat vond ik juist het boeiende in het bestuur: dat je op die manier een connectie krijgt met het team. En daar werd toen al, in het verleden, echt appèl op gedaan.

(Ex-bestuurder en directeur Velt)

Tegelijk zijn medewerkers soms pleitbezorgers en voortrekkers van nieuwe ideeën die niet altijd resoneren bij de bestuursleden. Dat is op zich niet problematisch. Sommige processen vragen tijd. Als organisatie moet je je er wel voor hoeden dat bestuurders een strategische rol opnemen en niet vervallen in operationele inmenging.

En mogelijks is dat ook niet slecht dat wij als nieuwdenkers en het bestuur als vasthouders elkaar ergens tegenkomen, want plots te hard springen zou wellicht ook niet slim zijn.

(Medewerkers Velt)

Naast hun deelname aan het bestuursorgaan, roepen medewerkers regelmatig het advies in van een bestuurder met een specifieke expertise. Velt maakt ook ruimte voor informele ontmoeting tussen bestuursleden en medewerkers, steeds gekoppeld aan een inhoudelijk luik.

Zelfsturend werken brengt het bestuursorgaan en de medewerkersploeg van EVA dicht bij elkaar

EVA stimuleert het werken in zelfsturende teams. Niet alleen bij haar medewerkers, ook bij haar vrijwilligers en bestuursleden. Zelfsturende teams van medewerkers en vrijwilligers zijn samen verantwoordelijk voor het creëren van producten en praktijken en voor de procesvoortgang. Er komt geen externe leiding aan te pas. Het werken met zelfsturende teams zorgde ervoor dat medewerkers en bestuurders spontaner beroep op elkaar doen.

Er was geen verplichting om de bestuurders te leren kennen, behalve om iets te ondernemen. Dat was een hele instrumentele relatie. Ik stelde nooit direct een vraag aan de raad van bestuur. Van zodra dat we meer aan de interne werking hebben gewerkt via zelfsturing, werd de positie van de raad van bestuur voor mij veel zichtbaarder en dicht bij het team.

(Medewerker EVA)

Bij EVA wonen één of meer teamleden de bestuursvergaderingen bij. Daarnaast hebben ze een systeem van *check-ins*: korte afspraken waarbij bestuurders en medewerkers informeel bij elkaar inchecken om van elkaar te horen welke vragen en ideeën er leven.

Een mogelijke valkuil van die nabije samenwerking is dat het bestuursorgaan vanuit waardering en persoonlijke sympathie terughoudender is om haar kritische stem op te nemen tegenover de medewerkers.

Ze staan zo met één been met EVA, maar ook nog een beetje met een extern been waardoor zij soms een frisse blik hebben op dingen die wij soms te weinig zien. Soms vinden we wel dat ze nog kritischer mogen zijn, want ze zijn altijd heel lovend en alles is goed.

(Medewerkers EVA)

4.1.4. Actieve participatie in de AV

Wat is er aan de hand?

In de praktijkverkenning hebben organisaties en communityleden hun bezorgdheid geuit over een gebrek aan betrokkenheid bij de AV. Die bezorgdheid groeide door de coronaperikelen. Het blijkt moeilijk om lokale vrijwilligers en leden te betrekken bij het uitzetten van de krijtlijnen en de koers van de organisatie. Organisaties zien een zwak eigenaarschapsgevoel in hun community als mogelijke oorzaak. Wat moet je bijvoorbeeld denken van leden en vrijwilligers die bestuursvrijwilligers als vertegenwoordigers van de organisatie zien eerder als vertegenwoordigers van de community? En hoe ga je om met de lossere verenigingsverbanden die zich betrokken voelen bij je organisatie, maar nog geen plaats krijgen in je AV? Denk bijvoorbeeld aan burgerinitiatieven.

Communityleden zien zelf ook drempels in de toegang tot en de actieve deelname aan de AV. Ze vinden niet altijd de weg tot de AV en bij deelname vinden ze het soms moeilijk om hun stem te laten horen. Vooral nieuwe leden en lokale vrijwilligersgroepen melden die drempels. De zorg leeft dat de meerstemmigheid en de kritisch-constructieve inbreng vanuit de community in organisaties in het gedrang komt.

Waarom sta je hier best bij stil?

De algemene vergadering is het hoogste beslissingsorgaan van de organisatie en bestaat uit alle stemgerechtigde leden van de vzw. Als organisatie kan je ook zogenaamde toegetrokken leden in je AV uitnodigen. Zij hebben een zekere band met je organisatie, maar krijgen geen stemrecht. De algemene vergadering kan onder meer beslissen over wijzigingen van de statuten, benoeming en afzetting van bestuurders, goedkeuring van rekeningen en begrotingen, en de ontbinding van de vzw. Als organisatie is het dus cruciaal om bij de AV een zo actief mogelijke participatie te realiseren.

Welke vragen roept het op?

- Welke rol en betekenis geef je aan de AV in je organisatie?
- Hoe versterk je het eigenaarschap van de AV bij je community?
- Hoe haal je de meerstemmigheid in je community binnen in je AV?
- Hoe ondersteun je communityleden om actief stem op te nemen tijdens je AV?

Hoe doen zij het?

Organisaties stellen de deelname aan de AV met stemrecht op verschillende manieren open voor hun communityleden. In tabel 1 tonen we enkele vormen van deelname aan de AV. Het systeem dat je kiest, bepaalt de manier waarop je eigenaarschap, meerstemmigheid en inspraak kan realiseren in je AV.

Tabel 1: Leden met stemrecht in de Algemene Vergadering

Organisatie	Vertegenwoordiger lokale vrijwilligersgroep		Lid uit de achterban		Externe stakeholder	
	Aansluitings-criteria	Geen aansluitings-criteria	Lidmaat-schap	Geen lidmaatschap	Organisaties	Individueen
Neos	x					
Curieus		x		x	x	x
Velt	x	x				
Eva		x				
Gezinsbond	x					
Amnesty International			x			
AIF+	x					

Welke systemen hanteren organisaties?

1. Stemrecht voor vertegenwoordigers van lokale groepen die voldoen aan de formele aansluitingscriteria waaronder betalend lidmaatschap (Neos, Gezinsbond en AIF+, Velt)
2. Stemrecht voor vertegenwoordigers van lokale groepen zonder formele aansluitingscriteria (Velt)
3. Stemrecht voor individuen die (gratis) lid worden door het onderschrijven van de visie en de missie van de organisatie (Amnesty International Vlaanderen)
4. Stemrecht voor individuen die zich betrokken voelen bij de visie en de missie van de organisatie (Curieus, EVA)
5. Stemrecht voor externe stakeholders: individuen en organisaties (Curieus)

Neos werkt bottom-up aan betrokkenheid op de AV

In Neos is de AV sterk *community driven*: om te kunnen deelnemen, moet je actief zijn in een lokale club. Vanuit de 220 Neos clubs kunnen bestuursleden vanuit hun functie in de lokale club direct een mandaat opnemen in het provinciale of nationale bestuursorgaan. Naast die actieve bestuursleden zijn er ook zogenaamde lauwe bestuursleden die hun engagement beperken tot het lokale niveau, en gewone leden die deelnemen aan de lokale en bovenlokale activiteiten van Neos. De lokale clubs proberen de betrokkenheid van lauwe bestuursleden te vergroten door hen te stimuleren om deel te nemen aan de AV met een kleine, lokale delegatie.

Dat moeten wij toch proberen zoveel mogelijk te stimuleren vanuit lokaal oogpunt. Zeker als voorzitter. Dat zou iets moeten zijn wat overal verkondigd wordt: dat we zeker en vast die lauwe bestuursleden naar een AV kunnen krijgen. Om te weten hoe een club draait en functioneert.

(Vrijwilliger Neos)

Ook de directie en het secretariaat van Neos nemen tal van initiatieven om lauwe bestuursleden te betrekken bij het bestuur van de organisatie: kadervorming, meerdaagse ontmoetingsmomenten voor bestuursleden, voorbereidende werkgroepen, een gesprek tussen een lokale club en de directeur op het nationale secretariaat ...

Amnesty International Vlaanderen timmert verder aan een participatieve AV

In Amnesty International Vlaanderen mag iedereen die zich achter de missie en de visie van de organisatie schaaft een stem opnemen in de AV. Meer nog, wie wil kan een resolutie indienen om een kwestie op de agenda te zetten. Een zeer basisdemocratisch systeem dus. Dat inspraakstelsel lijkt evenwel minder op maat van communityleden die recenter bij de organisatie betrokken geraakten. Opvallend is dat het aantal resoluties de laatste jaren afnam en dat in de AV vaak dezelfde meer ervaren vrijwilligers het woord nemen. Bestaat er een minder levendige debatacultuur? Hoe komt dat? Enkele meer ervaren vrijwilligers wijzen op het verdwijnen van oefenkanalen tot debat, samen met de teloorgang van getrapte en verzuilde structuren.

Vroeger hadden we de zuilen waar van onderuit het debat gevoerd werd. Waar ook nuanceringen werden aangebracht, veel meer in detail werd gegaan en gedebatteerd. Vanuit de kleine dorpen en vanuit de gemeentes en de provincies ging dat alsmaar hoger. Er wordt minder gedebatteerd. Minder groepen, minder debat, minder lokale verankering. Als je dan van gewoon lid ineens naar het hoogste echelon moet gaan, naar die AV... Tja... We missen die trapjes.

(Vrijwilliger Amnesty International Vlaanderen)

Een evolutie die ook de directie en de achterban niet ontgaan is en die een zoektocht naar meer actieve participatie bij en in de AV triggerde. Welke pistes zien ze?

Er zijn tal van ideeën over de wijze van uitnodiging voor de AV, de vorm en de organisatie van de AV, inclusief taalgebruik, ondersteuning aan groepen die minder vertrouwd zijn met de context van de AV, het stimuleren van meer resoluties ... We zoomen in op twee concrete acties.

Ten eerste, het vindplaatsgericht bereiken van jongeren en hen inwijden in het ABC van de AV. Wat is basisdemocratie in Amnesty? Hoe werkt de AV? Hoe kan je eraan participeren? Hoe dien je een resolutie in? Niet langer de AV zien als hét moment waarop hét moet gebeuren, maar jongeren tijdens een drietal sessies klaarstomen om meer en actiever te participeren aan de AV.

Ten tweede, het indienen van kwaliteitsvolle resoluties op de AV stimuleren en ondersteunen. Door de AV participatief op te bouwen rond inhoudelijk thema's die in voorbereidende werkgroepen uitgediept worden en waar toegewerkt wordt naar concrete resoluties.

Velt droomt van een daadwerkelijk meerstemmige AV

Directie en team in Velt denken na over het toekomstgericht uitbreiden en diversifiëren van de deelnemers aan de AV. Hoe kunnen we lokale vrijwilligersgroepen die niet bij Velt aangesloten zijn, maar wel bijdragen aan de organisatiemissie betrekken als stemgerechtigd of toegetreden lid?

Velt voerde reeds een statutenwijziging door zodat ook lossere verenigingsverbanden zoals samentuinen en voedselbossen, naast de oudere Velt-afdelingen een stem krijgen in de AV. Daarnaast leeft in het team de idee om de AV nog ruimer toegankelijk te maken: niet enkel voor groepen, maar ook voor individuen die de missie van Velt genegen zijn.

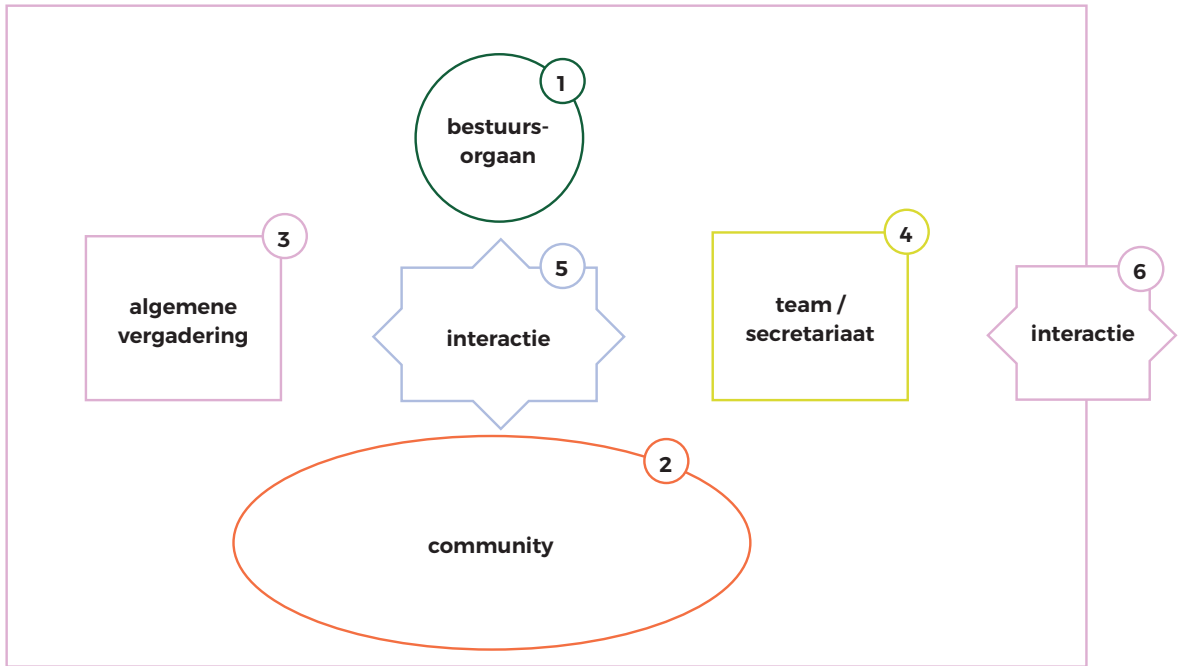
Ik heb dat af en toe al eens op tafel gelegd. Niet dat ik zeg dat dat het juiste idee is, maar: waarom nodigen we niet iedereen uit op de AV? Het coöperatieve model: als je lid bent, ben je deel van een vereniging en kan je mee nadenken. En ik zeg niet dat dat nu aan de orde is, maar het is een schets van ideeën die momenteel voor een bestuur, denk ik, nog te hoog gegrepen zijn. Omdat dat niet past in het hokje van het klassieke vzw-denken.
(Medewerker Velt)

4.1.5. Aan de slag met bestuurlijke inspraak in je organisatie

Hoe past je organisatie het bestuursorgaan en de AV aan de evoluties in vrijwillige inzet en verenigen aan?

We baseerden ons op het bestuursmodel van Mestdag (2020) om een blauwdruk voor bestuurlijke arrangementen te ontwerpen die aansluit bij de veranderende context waarin sociaal-culturele organisaties werken. De centrale vraag luidt: hoe creëer je als organisatie interactie tussen je bestuursorgaan, je AV, je team, je achterban en andere externe stakeholders? We werpen enkele reflectievragen op waarover je in je organisatie meerstemmig in gesprek kan gaan. Waar staat je organisatie nu? Welke mogelijkheden zie je om de pijler bestuurlijke inspraak te versterken?

Figuur 4: Blauwdruk voor bestuurlijke arrangementen gericht op interactie



1. Het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het sturen, houdt toezicht op de uitvoering en legt verantwoording af tegenover de leden. Het houdt voeling met de community via bovenlokale bestuursarrangementen en koppelt terug hoe het de inhoudelijke inbreng inzet om de werking vorm te geven en de organisatiekoers uit te zetten (2). Het werkt binnen de contouren die de leden uitzetten in de algemene vergadering (3) en laat zich voeden door het voorbereidende werk van het professionele team (4).

2. De community

Deelnemers, leden en vrijwilligers hebben toegang tot de bestuurlijke arrangementen. In de algemene vergadering geven ze direct of via vertegenwoordiging input over de grote lijnen waarbinnen de organisatie werkt (3). Ze worden actief aangesproken om stem op te nemen in de AV en indien nodig voorbereid om dat te kunnen doen. Communityleden die dat wensen, kunnen ook deelnemen aan bovenlokale bestuursarrangementen die het landelijke bestuursorgaan voeden met praktijken, ideeën en visies.

3. De Algemene Vergadering

Als hoogste beslissingsorgaan vormt de algemene vergadering een belangrijke hefboom om de brede community te betrekken op het bestuur in de organisatie. De organisatie werkt outreachend om communityleden te mobiliseren voor de AV en versterkt waar nodig hun bestuurlijke competenties (2).

4. Het team/secretariaat

De voorbereiding en de uitvoering van het bestuurlijke werk gebeurt door het professionele team of secretariaat. Beroepskrachten vormen in het beste geval een sterke tandem met het bestuursorgaan.

5. Interactie in de organisatie

Het bestuursorgaan vormt vanuit haar sturende rol een belangrijke spil voor de interactie in de organisatie. Het houdt voeling met de achterban via bovenlokale bestuursarrangementen en koppelt terug hoe het de inhoudelijke inbreng inzet om de werking vorm te geven en de organisatiekoers uit te zetten (2). In bepaalde situaties zit het bestuur voorop, maar in andere gevallen kunnen de directeur en de professionals voorop zitten. Het is een kwestie van duidelijke afspraken maken wie wat doet op welk moment (Mestdagh, 2020).

6. Interactie met de maatschappelijke omgeving

Het bestuursorgaan vormt tevens een belangrijke spil voor de interactie met de maatschappelijke omgeving. Bestuursleden vormen geen eiland op zich. Ze nemen nog andere rollen op buiten de organisatie en brengen die buitenwereld binnen. Tegelijk zijn ze ambassadeur voor de collectieve ambitie van de organisatie. Door bestuursleden aan te trekken die niet tot je achterban behoren, haal je gericht andere visies, competenties en netwerken in je organisatie binnen.



Enkele reflectievragen

Spreek je je bestuursleden voldoende aan op hun rol als visie en strategiemaker? Heb je daarnaast zicht op de goesting van je bestuursleden om zinvol bij te dragen?

Heb je in kaart gebracht of je bestuursleden de vereiste competenties in huis hebben om de collectieve ambitie van je organisatie te realiseren? Hebben ze zicht op elkaars competenties en de mate waarin ze elkaar op dat vlak aanvullen en collegiaal kunnen aanspreken?

Mogen en kunnen communityleden in je organisatie deelnemen aan de bestuurlijke arrangementen? Weten ze ook hoe ze daarvoor toegang krijgen en hoe het werkt? Kunnen ze de verwachtingen daarover inschatten?

Spreek je je achterban actief aan om een rol op te nemen in de bestuurlijke arrangementen die je daarvoor ter beschikking hebt? Hoe doe je dat? Wie bereik je er (niet) mee?

Ondersteun je (groepen uit) je achterban die minder vertrouwd zijn met bestuurlijke inspraak om een rol op te nemen? Hoe? Met welke effect?

Zijn bestuursvrijwilligers en professionals in de organisatie zich bewust van de verrijkende rol die ze tegenover elkaar kunnen opnemen?

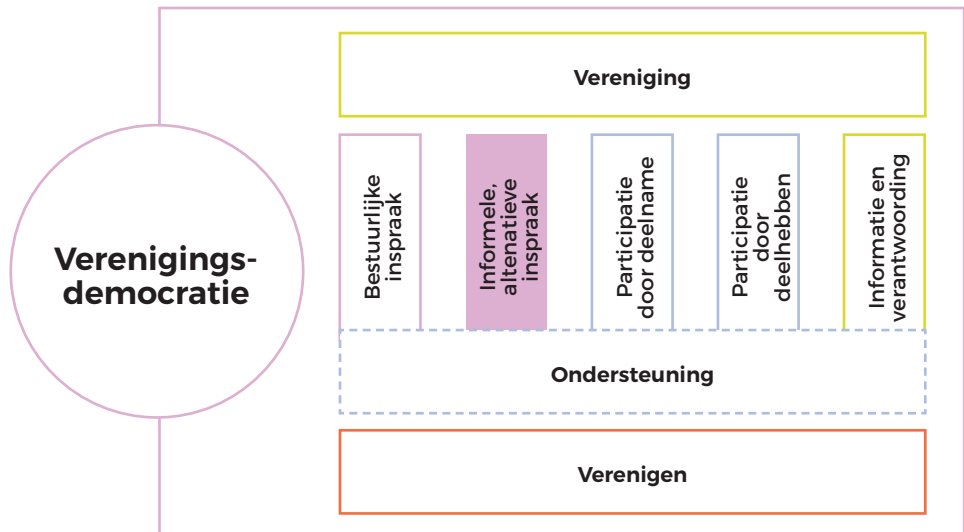
Wordt de samenwerking tussen bestuursvrijwilligers en professionals opgevat als een tandem of overheerst een ander beeld? Welk?

Is het duidelijk voor bestuursleden, de directeur en de professionals wie wanneer het voortouw kan en mag nemen? Wordt dat benoemd?

Is het bestuursorgaan transparant over wat het al dan niet doet met de inhoudelijke inbreng vanuit de algemene vergadering en bovenlokale bestuursarrangementen? Hoe koppelt het bestuursorgaan daarover terug aan de inbrengers?

Weet je in welke mate bestuursvrijwilligers andere rollen opnemen buiten je organisatie? Brengt dat je op het spoor van nog ongekende competenties, drijfveren en netwerken die inzetbaar zijn in het bestuursorgaan?

4.2. INFORMELE, ALTERNATIEVE INSPRAAK



Je kan de bestuurlijke arrangementen van verenigingsdemocratie in je organisatie van binnenuit veranderen (4.1). Daarmee hou je sterk gebonden communityleden aan boord en spreek je wellicht ook een nieuwe groep van losser gebonden communityleden aan. Maar wie zich liever niet invoegt in je bestuurlijke inspraakarrangementen bereik je niet. Je verliest potentieel interessante ideeën en visies.

Als je inspraak wil krijgen van belanghebbenden die nu minder betrokken zijn bij je organisatie, dan bouw je best ook de pijler informele inspraak uit. Hoe? Bied naast bestuurlijke inspraakarrangementen ook alternatieve, informele inspraakarrangementen aan. Denk bijvoorbeeld aan een poll via sociale media, een event waarbij je ruimte laat tot informele uitwisseling of een denktank. In dat geval ligt de focus niet op meebeslissen, wel op meeweten, meepraten en meedenken.

4.2.1. Een brede waaier van informele inspraakarrangementen uitbouwen

Wat is er aan de hand?

Vroeger was de achterban op getrapte wijze betrokken bij elk element in de besluitvorming. Ook een lokale afdeling had een stem in wat er uiteindelijk centraal beslist werd. Lokale afdelingen vormden die stem op basis van de informatie, visies en standpunten die de organisatie aanleverde en soms zelfs doordrukte. De informatie, visies en standpunten sloten niet altijd aan bij de specifieke context van lokale vrijwilligersgroepen en leden. De besluitvorming verliep traag. De meeste vergaderingen mondden uit in consensusbeslissingen.

Nu meer en meer communityleden zich niet meer herkennen of zich willen inschakelen in de bestuurlijke inspraakarrangementen, bouwen organisaties de getrapte besluitvorming met veel vergaderingen gaandeweg af. Het bestuur komt in handen van de formele bestuursorganen en wordt meer en meer voorwaardenscheppend voor leden en vrijwilligers om mee te doen, praktijken te ontwikkelen, te experimenteren. Communityleden worden mede-eigenaar door wat ze inhoudelijk inbrengen en doen.

Waarom sta je er best bij stil?

De oude arrangementen voor bestuurlijke inspraak volstaan niet meer. Als je geen arrangementen tot informele inspraak aanbiedt, dreigen anders betrokken leden uit je community af te haken. Je verliest zo interessante signalen en ideeën. Als organisatie heb je bovendien altijd blinde vlekken. Er ontbreken wellicht mensen in je achterban die een belang hebben bij je missie en daarover iets kunnen inbrengen. Die potentiële communityleden verdwijnen uit je vizier als je naast bestuurlijke inspraak niet ook investeert in informele inspraak.

Pouwels (2019) roept op om los te komen van de idee dat leden en vrijwilligers(groepen) in je organisatie moeten meebesturen. Hij raadt aan om de focus te verleggen van meebesturen naar inhoud ophalen en ideeën genereren bij je community. Informele inspraakarrangementen zijn daarvoor uitermate geschikt.

Welke vragen roept het op?

Om je meer divers betrokken communityleden betrokken te houden en blinde vlekken in je community in te vullen, moet je doordacht je arrangementen van informele inspraak diversifiëren.

- Hoe baken jij je community af? Van wie wil je signalen en ideeën opvangen?
- Welke arrangementen zet je organisatie daarbij in?
- Hoe vang je signalen en ideeën op, filter je ze en zet je ze in voor je werking en beleid?

Hoe doen zij het?

Er bestaan grote verschillen in informele inspraakarrangementen tussen organisaties. Die verschillen hangen samen met de afbakening van de community, de verhouding tussen informele en bestuurlijke inspraak en de manier waarop organisaties signalen en ideeën opvangen, filteren en inzetten voor hun werking en beleid.

Elke organisatie bakent haar community anders af. Het is zaak om als organisatie die arrangementen uit te bouwen die de inbreng van (potentiële) communityleden stimuleren. Sommige organisaties richten zich vooral op hun eigen community van vrijwilligers(groepen) en leden. Andere organisaties proberen ook ideeën te genereren bij een breder publiek. Soms leunen informele inspraakarrangementen dicht aan bij de bestuurlijke inspraakarrangementen en voeden ze die rechtstreeks. Maar evengoed zijn het parallelle kanalen die de bestuurlijke inspraak indirect inspireren.

Het opvangen, filteren en inzetten van signalen en ideeën verloopt in sommige organisaties eerder organisch en in andere systematisch.

Neos staat dicht bij haar bestuursleden om vragen, ideeën en zorgen op te vangen

Neos bouwt en vertrouwt op haar bestuursleden die zich engageren in lokale clubs. Bestuursleden die zich lokaal engageren, kunnen ook deelnemen aan de bovenlokale bestuursniveaus.

Neos houdt ook de vinger aan de pols van de bestuursleden die zich enkel op lokaal niveau engageren.

De groepscoaches spelen daarin een cruciale rol. Ze gaan regelmatig langs op clubactiviteiten en tijdens vergaderingen. Ze zijn telefonisch en via mail aanspreekbaar. De signalen die ze zo opvangen, brengen ze in tijdens het teamoverleg. Ook de directeur staat dicht bij de bestuursleden uit de lokale clubs. Hij nodigt elke maand één club uit op het landelijk secretariaat. Om in gesprek te gaan, vragen te beantwoorden en organisatiekeuzes toe te lichten. Er zijn ook regelmatig open dialoogmomenten waarop bestuursleden hun zorgen kunnen uiten, vragen stellen en ideeën delen.

Ten slotte is er om de vier jaar een congres voor alle leden.

Een van die publieksmomenten om in dialoog te gaan met je achterban is een congres. Dat betekent dat we zoveel mogelijk bestuursleden mobiliseren om samen van gedachten te wisselen. Er komen heel goede sprekers. Er zijn verschillende thema's die behandeld worden en waarbij je ook weer groepjes maakt rond de tafel en daarna terug naar de zaal gaat om de zaken uit te diepen en om vragen te stellen.

(Directeur Neos)

Een grote uitdaging voor Neos is om de veelheid van signalen op te vangen en er op een zorgzame manier mee op te gaan. Daarbij is de bespreking op het teamoverleg een belangrijke filter.

Hoe groter je wordt, des te meer dat de uitdaging zich stelt: hoe ga je met al die verschillende signalen om en schat je hun waarde respectvol in?

(Directeur Neos)

EVA legt haar oor te luisteren bij een breed publiek

De pijler van informele inspraak is sterk uitgebouwd bij EVA. De medewerkers bevragen regelmatig de logistieke noden bij hun lokale vrijwilligersgroepen en houden via intensieve groepscoaching nauw contact met hun vrijwilligers. Via het online platform Confluence houden vrijwilligers contact, geven ze signalen door en delen ze ervaringen. De signalen die langs de verschillende kanalen toekomen, plaatsen de medewerkers voor een evenwichtsoefening.

Als kantoorteam werken wij superefficiënt en impactgedreven. Wat ook een valkuil is, omdat je soms tijd moet hebben om even te luisteren naar en te babbelen met vrijwilligers. Dat gaat niet altijd op het moment dat je dat hebt gepland. Soms bellen vrijwilligers op een moment dat het niet past. En dan is het altijd zoeken naar een evenwicht: heb ik nu tijd of niet?

(Medewerker EVA)

EVA richt de blik ook breder. Ze laat een iVox onderzoek uitvoeren.

Dat is een tweejaarlijkse bevraging en we zijn nu die voor begin volgend jaar aan het voorbereiden. Dat gaat over de eetgewoontes en de drempels om meer plantaardig te eten. Kennis is power. De data helpen ons om te weten: op welke thema's moeten we werken? Gezondheid, klimaat, dierenwelzijn ... Het geeft ons ook een beeld van het soort publiek. Mannen, vrouwen ... Het brengt ons op het spoor van drempels die we moeten wegwerken en campagnes die we kunnen opzetten.

(Medewerkers EVA)

De keuzes die organisaties maken, vertalen zich in concrete arrangementen voor informele inspraak. In de praktijkverkenning kwamen we uiteenlopende arrangementen van informele inspraak tegen. In tabel 2 geven we enkele voorbeelden.

Tabel 2: Voorbeelden van informele inspraakarrangementen

Breed publiek	Leden	Vrijwilligers(groepen)
Publieksonderzoek	• Een-op-een contact met leden (gesprek, stoepbezoek, belcirkel) • Ledenbevraging • Focusgroep • Thematische trefdag • Activismedag • Congres	• Intranet • Ideeënbox • Open dialoogmoment • Startmoment • Focusdag • Leesgroep • Uitwisseling tussen lokale vrijwilligersgroepen • Bezoek van een groepscoach tijdens een vergadering of activiteit van een lokale groep • Gesprek tussen een lokale vrijwilligersgroep en de directie

4.2.2. Aan de slag met informele inspraak in je organisatie

Hoeveel ruimte biedt je organisatie aan inspraakarrangementen naast de bestuurlijke? Bestaan er in je organisatie ook informele en minder formele arrangementen die je communityleden toelaten om op minder intensieve manieren hun ideeën en signalen in te brengen?

Als organisatie kan je wettelijk gezien niet voorbij de bestuurlijke inspraak in je bestuursorganen. Bestuurlijke inspraak vormt een belangrijk fundament om de werking en besluitvorming van je organisatie op uit te bouwen. Daarnaast is ook informele, alternatieve inspraak zeer waardevol. Dat type van inspraak genereert immers belangrijke inhoud die de bestuurlijke inspraak voedt. Als organisatie bied je dus best mogelijkheden tot informele en formele inspraak.

Niet al je communityleden kunnen of willen zich even intensief engageren om inspraak op te nemen. Daarom voorzie je best arrangementen met een range van lage tot hoge intensiteit. Sta even stil bij je eigen organisatie:

- Biedt je organisatie voldoende arrangementen aan communityleden om mee te weten, te praten en te denken, los van de formele, bestuurlijke arrangementen?
- Biedt je organisatie voldoende arrangementen aan communityleden die verkiezen om mee te weten, mee te praten of mee te denken in minder intensieve arrangementen? En heb je ook een aanbod voor communityleden die zich intensiever willen engageren?

In tabel 3 geven we ter inspiratie enkele voorbeelden van inspraakarrangementen naarmate van formaliteit en intensiteit. Kan jij in elk van de cellen een voorbeeld uit je organisatie plaatsen?

Tabel 3: Inspraakarrangementen naar mate van formaliteit en intensiteit

	Lage intensiteit	Hoge intensiteit
Formele, bestuurlijke inspraak	• Jaarlijkse deelname aan de AV	• Maandelijks deelname aan het bestuursorgaan • Driemaandelijks deelname aan een beleidsvoorbereidende werkgroep
Informele, alternatieve inspraak	• Poll op social media • Invullen van een korte vragenlijst • Een telefoontje naar het secretariaat met een vraag, idee... • Een praatcafé voor vrijwilligers • Een vrijwilligersdag	• Toekomsttraject van de organisatie • Leesgroep voor een publicatie • Klankbordgroep bij een project of event



Enkele reflectievragen

Wie wil je informele inspraak bieden? Wie heb je nodig om je missie op een haalbare en impactvolle wijze te realiseren? Wie bereik en betrek je al? Waar situeren zich nog blinde vlekken onder je communityleden? Heb je die in kaart?

Lenen je organisatiestructuur- en cultuur zich tot informele inspraak? Zijn je informele inspraakarrangementen toegankelijk voor je communityleden? Bestaat er draagvlak en draagkracht in je team, bestuur en de achterban om informele inspraakarrangementen uit te bouwen en te ondersteunen?

Benut je sociale media om in dialoog te gaan met je community?

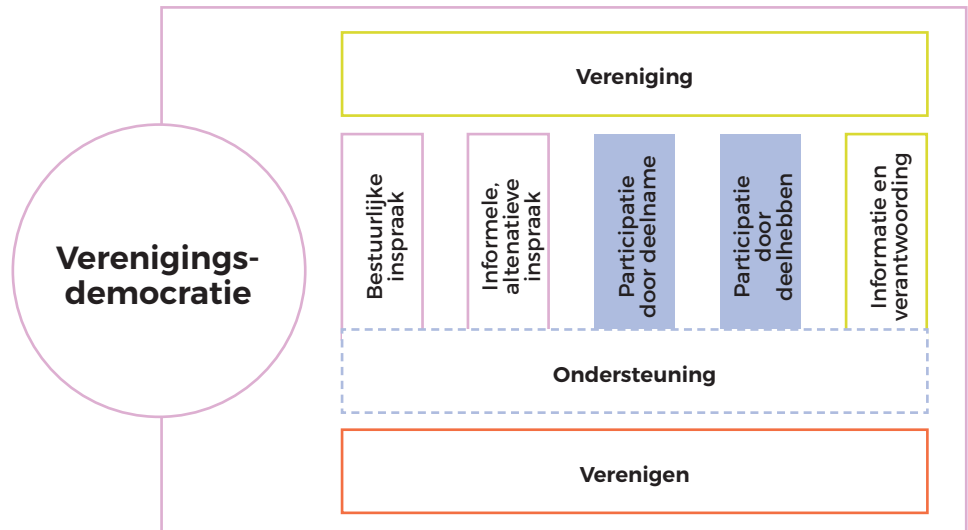
Heb jij een doordachte aanpak om ideeën en signalen van communityleden informeel op te vangen, te filteren en in te zetten in je werking en beleid? Hoe ga je bijvoorbeeld om met de dag-tot-dagcontacten tijdens ontmoetingen, via telefoons of mails met leden en vrijwilligers? Heb je een managementinformatiesysteem?

Hoe koppel je aan je community terug wat je al dan niet met haar ideeën en signalen doet?

In welke mate voeden en verstoren ideeën en signalen uit je community de bestuurlijke inspraak? Sta je daar als organisatie voor open?

Hoe ondersteun je de informele inspraak in je organisatie? Zijn er verschuivingen of uitbreiding in de ondersteuningscapaciteit nodig?

4.3. PARTICIPATIE



Communityleden die liever doen dan praten, verdwijnen van je organisatieradar samen met hun eigenzinnige keuzes en boeiende praktijken. Hoe kan je dat voorkomen?

Laat je communityleden participeren door deelhebben. Betrek hen als mede-eigenaars en -vormgevers van je sociaal-culturele praktijken. Speel in op de krachten en talenten van mensen om de missie te realiseren en hen te laten participeren in de planning en uitvoering van praktijken (Amnesty International Vlaanderen, 2020). Vraag je niet alleen af welke noden je communityleden hebben, maar ook wat zij je organisatie kunnen bieden aan kennis, talenten en netwerken.

Laat je communityleden participeren via deelnemen. Hoe willen zij hun relatie met je organisatie vormgeven? Welke keuzemogelijkheden bied je hen om zich vrijwillig in te zetten, lid te worden, het bovenlokale aanbod van je organisatie te gebruiken, deel te nemen aan bovenlokaal overleg ... Op welke drempels tot participatie wijzen communityleden jou?

4.3.1. Participatie door deelhebben: gedeeld eigenaarschap bij het vormgeven van praktijken

Wat is er aan de hand?

Communityleden willen niet alleen meepraten. Ze geven ook graag zelf vorm aan sociaal-culturele praktijken. Praktijken die er in hun lokale context toe doen en waarvan ze medevormgever en -eigenaar zijn. Daarom zetten meer en meer organisaties in op het eigenaarschap van hun communityleden bij het vormgeven van praktijken.

Vrijwillige inzet is geïntensiveerd. Motivatie, interesses en noden bepalen op welke manier mensen zich inzetten. Ze willen iets beleven dat aansluit bij hun leefwereld. Ze willen (onder)-handelingsruimte om samen met anderen sociaal-culturele praktijken te creëren in een helder en missiegedreven kader.

Ik denk dat jongeren vandaag meer inspraak willen. Hun eigen thema's op de kaart zetten. Iets groots doen binnen de lijntjes, met handvaten en vangnetten achter de schermen.
(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

Vrije ruimte aan je communityleden geven, loont. Dat beseffen meer en meer organisaties. Door een te grote beheersingsdrang beknot je initiatieven van onderop. Bovendien plaats je onnodige druk op de organiseerbaarheid van de praktijken in je organisatie.

Toen ik begon te werken bij EVA, keken de vrijwilligers nog veel meer naar boven: 'We gaan wachten wat EVA doet'. Dan hebben we de switch proberen maken. 'Kijk, jullie hebben zelf de vrijheid en verantwoordelijkheid zolang het past binnen de visie en de missie van EVA. Doe maar! Je moet niet alles checken met ons.' Omdat we beseften: we kunnen dat niet allemaal controleren. Dat kan niet allemaal via ons gaan, want dan zijn we een belemmering op de groei. Wat is het ergste dat er kan gebeuren? Dat valt wel mee. Af en toe moet je een groep eens terugroepen: 'Hier heb je iets te veel buiten je verantwoordelijkheid gehandeld.'
(Medewerker EVA)

Bij voorkeur kom je als organisatie vanuit gedeeld eigenaarschap tot een versterkende wisselwerking tussen initiatieven van je organisatie en van je lokale vrijwilligersgroepen.

Als iedereen een autonoom netwerk kan opbouwen volgens de inspiratie die we bieden, maar niet gedirigeerd van bovenaf. Als er vrijheid en ruimte is om dat zelf in te vullen in alle openheid en respect. Als verschillen kunnen en mogen bestaan. Dan heb je verenigingsdemocratie ten top.
(Directeur Neos)

Waarom sta je er best bij stil?

Bijna alle sociaal-culturele organisaties in Vlaanderen en Brussel zijn ontstaan vanuit grassroots bewegingen. Eigenaarschap van praktijken is diep geworteld in het DNA van het sociaal-cultureel werk. Leden en vrijwilligers zijn mede-eigenaars, dragers, uitdagers, vormgevers, doeners en participanten. Ze veranderen zelf en ze veranderen praktijken omdat ze er deel van uitmaken (Van den Eeckhaut, 2014).

Ondertussen zijn organisaties gegroeid in organisatiebeheer en zakelijk beleid. Betaalde professionals namen steeds meer het voortouw, niet alleen bij het organiseren, ook bij het vormgeven van de krijtlijnen (missie en visie) en de concrete praktijken.

Tegelijk blijven de pionierende principes van het sociaal-cultureel werk belangrijk om je organisatie duurzaam en robuust uit te bouwen: om genoeg mensen actief bij je missie te betrekken en lokaal sterk verankerd te blijven. Probeer je communityleden te betrekken bij het vormgeven van de praktijken die je als organisatie in de wereld zet. Geef hen alle kansen om binnen een helder en missiegedreven kader te experimenteren. Probeer als organisatie de leerkanalen die die experimenten je bieden, te grijpen.

We moeten er opnieuw voor zorgen dat de beweging duurzaam wordt. Voor mij is dat de clou. De kracht van Amnesty zit in die grassroots mensenrechtenbeweging en het secretariaat is er om die te ondersteunen. Ik wil het werk van het secretariaat niet onder de mat vegen. Maar we moeten vermijden dat de beweging afhankelijk wordt van het mobilising stuk door een betaald secretariaat. We moeten de kern versterken van waar we als organisatie begonnen zijn.

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

Welke vragen roept het op?

Gedeeld eigenaarschap tussen je organisatie en je communityleden verloopt niet altijd zonder slag of stoot. Het schuurt soms. Zijn de praktijken van lokale vrijwilligers wel in lijn met je organisatie-missie? Hoe vind je het juiste evenwicht tussen aansturen vanuit je organisatie en eigenaarschap geven aan je communityleden? Wat als de organisatie-efficiëntie inboet bij meer autonomie voor je vrijwilligers? Wanneer moet je als organisatie vooral pionieren en wanneer leg je je eerder toe op het ondersteunen van initiatieven van onderuit?

Die spanningsvelden kan je ondervangen door goed na te denken over het speelveld én de omkadering die je aan je communityleden biedt om deel te hebben aan je organisatie.

- Is het speelveld helder? Is het duidelijk voor je communityleden wat de missie van je organisatie is, welke processen je daarvoor wil opzetten en welke concrete praktijken je daarvoor wil ontplooiën? Welke ruimte hebben je communityleden om de invulling van hun praktijken vorm te geven, zowel naar inhoud als naar vorm?
- Hoe omkader je dat? Wat doe je om initiatieven van onderuit te stimuleren, tijdig op te merken, te versterken, te evalueren, bij te sturen als ze niet in lijn van je missie liggen en eventueel ruimer te verspreiden onder je community? Wat betekent dat concreet op vlak van procesondersteuning, methodieken en tools?

Hoe doen zij het?

In de praktijkverkenning maakten we kennis met verschillende strategieën om gedeeld eigenaarschap van de communityleden bij het vormgeven van praktijken mogelijk te maken.

We lichten twee praktijken uit:

- EVA (nu ProVeg) trekt sinds 2018 resoluut de kaart van zelfsturing;
- Amnesty International Vlaanderen verkent hoe het actieve participatie van mensenrechtenactivisten kan verankeren in de organisatiewerking.

We staan stil bij de aanleiding, het speelveld voor de communityleden, de omkadering van de organisatie en waar het soms schuurt.

EVA stimuleert experiment via zelfsturing

In 2018 begon EVA het principe van zelfsturing te introduceren. Niet alleen in haar personeelsteam en bestuursorgaan, ook bij haar lokale vrijwilligersgroepen. Bij zelfsturing is een vaste groep van mensen verantwoordelijk voor het realiseren van een resultaat. Ze bewaken samen de voortgang en beslissen zonder directe leiding over processen en werkmethoden.

De aanleiding?

EVA beseftte dat ze te top-down werkte met haar lokale vrijwilligersgroepen. Dat riep zowel bij vrijwilligers als bij professionals frustraties op.

Hoe we met de lokale groepen werkten, was top-down en niet aangepast aan wat er leefde aan talenten en aan goesting bij lokale groepen. Het was te instrumenteel. En dat was toen de wederzijdse frustratie. 'Neen, je moet dat niet doen.' 'Jawel, je moet dat wel doen.' En je voelde: dit is niet samenwerken, dit is elkaar proberen te overtuigen of die actie al dan niet goed is ...

(Coördinator EVA)

Het speelveld?

Een heldere missie en duidelijke werkprincipes.

Waar zijn we het allemaal over eens? Dat is de poolster, die plantaardige voeding. En waar zijn we het nog over eens? Wat is cruciaal? Dat is positieve communicatie. Waar we het nog over eens zijn, is dat we willen leren en experimenteren. En dat mensen, zowel in het team als bij de vrijwilligers, daar de ruimte voor moeten krijgen. Maar het experiment moet wel ergens landen: het was een goed experiment of het was een slecht experiment. Het gaat opgeschaald of afgevoerd worden.

(Coördinator EVA)

Je kan het heel theoretisch zien vanuit je governance en je beleidsplan of je AV, maar dat zijn statische momenten. Het is al hetgeen wat er tussentijds gebeurt. Initiatieven die ze nemen, waarover je in dialoog gaat: het past wel of niet of test maar... Dat zorgt ervoor dat er basisinitiatieven opborrelen.

(Coördinator EVA)

Ik heb het gevoel dat je bij EVA heel veel vrijheid hebt zolang je hetzelfde doel voor ogen hebt en zolang je hun manier van werken en naar buiten komen volgt. (Vrijwilliger EVA)

De omkadering?

Een directe lijn met de groepsbegeleiders en tools om experimenten te evalueren en bij te sturen.

Als een groep een experiment niet voldoende terugkoppelt, stellen we de vraag: we vinden het niet terug op Confluence (digitaal platform). Wat hebben jullie gedaan? Hoe hebben jullie dat geëvalueerd? Wat denken jullie daar nu zelf van? Gewoon één van de teamleden die met de groep in gesprek gaat en bevraagt: hoe gaan we dat de volgende keer aanpakken? (Coördinator EVA)

We hebben een aantal tools ontwikkeld om lokale groepen en onszelf te helpen bij het maken van beslissingen. Draagt dit bij tot het realiseren van de missie? Verhoogt het de likeability? ... Een checklist van twaalf vragen op punten. Als de score minder dan zoveel punten is, is de richtlijn: je doet het niet, want het is totaal niet missiegedreven. En als het in de grijze zone valt, kan je het testen.

(Coördinator EVA).

Waar schuurt het soms?

Niet alle vrijwilligers werken graag zelfsturend. Niet alle groepen hebben voldoende vrijwilligers om zelfsturend te kunnen werken.

Er zijn mensen die zich in het zelfsturende als kernlid niet zouden kunnen vinden. Dus je hebt verschillende profielen nodig. Maar zeker meer dan twee of drie mensen die besturen, want anders ga je het niet volhouden.

(Vrijwilliger EVA)

Ik denk dat we zowel van het team als van de vrijwilligers behoorlijk wat verwachten. Zelfsturend werken vraagt veel verantwoordelijkheid. Het vraagt veel moed om elkaar feedback te geven. Voor een lokale groep vraagt dat ook veel energie. Bij trekkers, om daarin te gaan functioneren, waarbij niet alles top-down verloopt. Het vraagt veel van mensen en soms zeggen ze: 'Nu even niet, ik heb er even geen mentale ruimte voor.'

(Coördinator EVA)

Amnesty International Vlaanderen: Make Activism Great Again

In het in 2019 opgestarte traject Make Activism Great Again verkent Amnesty International Vlaanderen hoe ze mensenrechtenactivisten actiever kan betrekken bij het ontwerpen van haar actiemodellen.

De aanleiding?

Amnesty International Vlaanderen stelde vast dat ze vooral inzet op het mobiliseren van activisten en hen minder betreft bij het ontwikkelen en organiseren van de acties en campagnes waarvoor ze hen mobiliseert.

We willen niet alleen mobiliserend werken, maar ook organiserend. Mobiliseren is redelijk top-down. Je maakt in het secretariaat allerlei actiemateriaal klaar en zegt: 'Dit is het actiemateriaal. Het zou fijn zijn als je er iets meedoet.' Massamobilisatie blijft nodig. Je hebt vele honderden pakketten voor de schrijfmarathon nodig zodat mensen iets kunnen organiseren. Maar ook dat organiserend aspect moeten we meer gaan ontwikkelen. Van in het begin de actieconcepten of actie-ideeën samen gaan cocreëren en uitbouwen.
(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

Het speelveld en de omkadering?

Ondersteuning en training aan activisten om zich te bewegen binnen het mensenrechtenkader dat altijd centraal zal staan. Pilots om uit te leren en mogelijks op te schalen.

Wat kan en wat niet? Uiteraard komen we altijd wel activisten tegen met zotte dromen. Het mensenrechtenkader van Amnesty zal wel altijd centraal blijven staan. We gaan niet op een goede dag tegen bontjassen op straat komen. Het is dankzij ondersteuning en training dat je mensen sterker kan maken. Wat doen we en wat doen we niet? En hoe kunnen zij daar een bijdrage aan leveren en in sommige gevallen op termijn perfect volwaardige actiemodellen ontwikkelen?

(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

We hebben al wat pilots gedaan. We hebben een demo-crew die mee nadenkt over acties die we in Brussel doen. Onze jongeren werken de facto zo. Dus we hebben daar al wat labo. Dat breder trekken, is een ontwikkeling waar we heel hard naar uitkijken. Dat is de uitdaging: je moet die ruimte maken, je moet dat stuk organiseren organiseren.

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

Waar schuurt het soms?

Amnesty International Vlaanderen heeft de reputatie om haar strategische keuzes te stoen op onderzoek en die internationaal met grote consistentie uit te dragen. Dat botst soms met experimenteerruimte voor de communityleden. Als nationale sectie van een internationale organisatie staan de internationale en lokale verwachtingen soms met elkaar op gespannen voet. Ten slotte vraagt omkadering tot actieve participatie om tijd en witräume waaraan het de professionals soms ontbreekt.

Eenzijds hebben we de reputatie dat we altijd heel correct zijn in ons mensenrechtenonderzoek. En anderzijds dat we ook heel consistent zijn. Overal in de wereld, op hetzelfde moment zeggen we, bij wijze van spreken, hetzelfde. (lacht) We hebben dezelfde standpunten. We proberen dezelfde campagnes te voeren om onze impact te vergroten. En natuurlijk, het experiment ('doe maar') versus je maakt deel uit van een organisatie die probeert door de kracht van het getal en door strategische keuzes impact te hebben ... Daar zit een zekere spanning op.

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

En de spanning zat tweeërlei op het secretariaat: vanuit het internationale verhaal krijg je vraagdruk om bepaalde campagnes en briefschrijfacties te doen. Bovendien moeten die activiteiten die vrijwilligers en activisten lokaal aangaan in het plaatje blijven passen van Amnesty.

(Vrijwilliger Amnesty International Vlaanderen)

Ik wil heel graag participatief dingen opzetten en ik vind het heel fijn om te cocreëren. Maar je moet mensen daarbij ondersteunen. Ik heb al vaak gemerkt dat als je iets wil opzetten en je mensen uitnodigt, dat ze heel vaak zeggen: 'Ja, maar ik weet het niet zo goed... Zeg me maar wat ik moet doen.' Dat is niet cocreëren. Dus dan moet de vraag terug zijn: 'Wat heb je nodig zodat je wel weet hoe eraan te beginnen?' Dat is iets waar ik misschien in het verleden te weinig bij heb stilgestaan en wat tijd vraagt.

(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

4.3.2. Participatie door deelnemen: engagement op maat

Wat is er aan de hand?

Communityleden voelen zich op uiteenlopende manieren betrokken bij je organisatie en haar missie. Betrokkenheid is een belangrijke voorwaarde, maar volstaat niet om een concreet engagement op te nemen. De eerste stap om vrijwilligers aan boord van je organisatie te krijgen, is betrokkenheid in al haar gradaties opmerken. Pas als je ze opmerkt, kan je mensen uitnodigen om tot vrijwillige actie over te gaan. De stap naar die actie moeten mensen zelf zetten (Godemont, 2021).

Iedere persoon voelt de drang om te groeien en zichzelf te ontwikkelen. Daarbij spelen drie basisbehoeften een rol: autonomie (jezelf mogen zijn en je eigen keuzes maken), competentie (goed zijn in iets en daar erkenning voor krijgen) en verbondenheid met anderen (veilige en harmonieuze relaties met andere mensen kunnen aangaan). Je engageren als vrijwilliger biedt bij uitstek kansen om die basisbehoeften te vervullen. Je kan aansluiten bij de behoefte aan autonomie door mensen keuzevrijheid te geven in de invulling van hun engagement. Eenmalig, kort en afgebakend of langdurig en intensief. In een vast of losser verenigingsverband (Godemont, 2021).

Waarom sta je er best bij stil?

In heel wat verenigingen vormen gebonden vrijwilligers nu nog de grootste groep. Die loyale vrijwilligers die zich intensief engageren – organisaties noemen hen wel eens supervrijwilligers – zijn doorgaans wat ouder. Nieuwe en jongere kandidaat-vrijwilligers herkennen zich minder in dat type van engagement. Als je je vrijwilligersbestand toekomstproof wil maken, doe je er goed aan om verschillende soorten engagementen aan te bieden: naarmate van binding met je organisatie, intensiteit, frequentie, tijdstip en duur ...

Welke vragen roept het op?

- Hoe ver ga je in het diversifiëren van je engagementen? Hoe leg je prioriteiten en maak je gerichte keuzes?
- Hoe ondersteun je de verschillende engagementen en hou je het werkbaar voor je professionele medewerkers?
- Hoe maak je de verschillende engagementen transparant voor je communityleden?
- Hoe benut je het potentieel van tijdelijke en afgebakende engagementen om je organisatie te versterken en je missie te realiseren?

Hoe doen zij het?

Tijdens de praktijkverkenning kwamen we mooie voorbeelden tegen van organisaties die heel bewust op zoek gaan naar engagementen op maat. Zowel voor individuen als voor groepen. Een engagement op maat is niet vrijblijvend, het is een weloverwogen manier om verschillende types van betrokkenheid om te zetten in vrijwillige actie door tegemoet te komen aan de basisbehoefte aan autonomie. De ervaringen uit de praktijkverkenning leren dat die flexibiliteit loont.

Curieus biedt een vrijwillig maar geen vrijblijvend engagement op maat

In de vorige beleidsperiode (2016–2020) bouwde Curieus een open werking uit als aanvulling op haar klassieke groepen, met ruimte voor project- en eventvrijwilligers en burgers met een idee (zgn. starters). Zo bereikte de organisatie een groter publiek, maar sloop er ook vrijblijvendheid in bestaande en nieuwe engagementen. In haar beleidsplan 2021–2025 koos Curieus voor duurzamere betrokkenheid bij de missie.

De ervaringen tot nu toe leren dat keuzemogelijkheden niet per se tot vrijblijvendheid leiden. Sterker nog, als mensen zelf kunnen kiezen hoe ze zich engageren, blijkt dat engagement sterk.

We hebben onlangs met onze groep meegedaan aan IOInIDay. We hadden een plogging georganiseerd: joggen en opruimen. Er waren twee mensen die we anders nooit zouden bereiken. Zij hebben zich daarmee bezig gehouden en ze hebben dat heel goed gedaan. Maar dan moet je niet aan hen vragen: je komt toch wel meehelpen op de quiz? Ik denk dat het heel belangrijk is om te kijken naar de competenties van de mensen en hun interesses. Ze willen zich wel willen engageren, maar voor iets dat hen aanbelangt, wat hen interesseert. (Vrijwilliger Curieus)

Om vrijblijvende engagementen om te buigen in duurzame betrokkenheid, scherpt Curieus de missiegedrevenheid bij lokale vrijwilligersgroepen aan.

Vanaf september 2021 starten we met een roadshow bij onze groepen. We gaan de ondersteuning versterken en afhankelijk maken van de missiegedrevenheid. Een open gesprek aangaan met elke lokale groep. Ga je missiegedreven aan de slag de komende jaren? Fantastisch, dan krijg je sterke ondersteuning. Lukt dat niet? Dan gaan we de ondersteuning bouwen. Op het einde van de rit gaan we ervan uit dat er minder klassieke en meer sterke, missiegedreven groepen overblijven. (Directeur Curieus)

Velt breidt haar groepsmodellen uit

Velt wil de mogelijkheden uitbreiden voor groepen die zich in haar missie (samen eco actief leven) herkennen. Initieel erkende Velt enkel afdelingen die beantwoorden aan strikte criteria (bijvoorbeeld drie leden die betalend lid zijn). De opkomst van meer informele initiatieven zoals de samentuinen en de voedselbossen noopten Velt om het standaardmodel van de afdeling te herdenken. En wellicht is daarmee de transitie in soorten groepen nog niet rond?

Het gamma aan mogelijke groepsmodellen om je te verbinden met Velt willen we nog vergroten. En dan zeker ook de mate van verbinding met Velt. De pin opsteken en de vlag zwaaien, dat hoeft wat mij betreft niet altijd formeel. Als een groep tien vlaggen draagt, is dat voor mij evengoed dan dat ze enkel de Velt-vlag laten wapperen. (Medewerker Velt)

De nieuwoortige, losser gebonden groepen blijven voorlopig wel geënt op het vzw-model. Ze krijgen een vertegenwoordiging in de AV. Die constructie lijkt voorlopig te werken maar moet indien nodig herbekeken worden.

Ik zou geen betere manier weten op dit moment dan te werken met een vertegenwoordiging in de AV. Als zou blijken dat het werken met afdelingen met een eigen bestuur niet meer realistisch is, dan moet dat herbekeken worden.

(Directeur Velt)

4.3.3. Participatie door deelnemen: variatie in lidmaatschapsmodellen

Als je morgen auto's gaat verkopen bij Peugeot en je komt daar aan met een Citroën... Dat gaat niet lang duren. (lacht) Als ik naar een vereniging ga, maar er geen lid van wil worden... Ik snap dat niet.

(Bestuurder Gezinsbond)

Sint-Katelijne-Waver is een landelijke gemeente. Iedereen kent de KVLV, Ferm ondertussen, de kwb ... En dan is de vraag: Curieus, wat is dat? Jullie hebben geen leden!? Ze snappen dat concept niet. Als je dat uitlegt, dan zijn ze verbaasd dat wij open staan en activiteiten organiseren voor de inwoners van onze gemeente en dat we die dus niet voorbehouden voor leden.

(Vrijwilliger Curieus)

Wat is er aan de hand?

Communityleden bepalen graag zelf op welke manier ze hun relatie met een organisatie vormgeven. Word ik lid of niet? Ben ik bereid daarvoor lidgeld te betalen of niet? Wat verwacht ik terug te krijgen van de organisatie? Het standaardmodel van betalend lidmaatschap staat onder druk. Daarom variëren organisaties hun lidmaatschapsmodel of bieden ze een alternatief. We gaan dieper in op de keuzemogelijkheden op vlak van lidmaatschap.

Lidgelden vormen voor heel wat sociaal-culturele organisaties nog steeds een belangrijke bron van inkomsten. 52 landelijke organisaties begrootten in hun meerjarenbegroting 2021-2025 de inkomsten uit lidgelden (werkelijke en/of toegetreden leden) op 10% van de totale begrote inkomsten (Jans & Van Gucht, 2022). Betalend lidmaatschap maakt in heel wat sociaal-culturele organisaties deel uit van de organisatiestructuur en -cultuur. Soms is het zelfs een voorwaarde om je vrijwillig in te zetten.

En het is de structuur dat iedereen die wil meedoen met deze vereniging, lidgeld betaalt. Dat is de enige verbinding die we vragen. Voor de rest kun je naar die en die activiteit komen, kun je een half jaar niet meer komen of tien keer na elkaar. Er is geen verplichting, alleen dat lidgeld.

(Vrijwilliger Neos)

Wij zoeken daar ook wel een beetje in. Voor een lokale groep vragen we nu drie stichtende leden. Als dat een Velt-groep wordt, dan moeten die drie lid zijn. Er is intern wel wat discussie: moet dat echt zo zijn, moeten we daar op aandringen? Moeten we daar dan hard op gaan duwen?

(Directeur Velt)

Tegelijk staan lidgelden als inkomstenbron onder druk. In de coronaperiode, toen er minder activiteiten plaatsvonden, rezen er in sommige sociaal-culturele organisaties vragen over de billijkheid van het lidgeld. Niet alle communityleden willen (betalend) lid worden. Sommigen verkiezen om loyaal te zijn in meer tijdelijke en afgebakende engagementen. Voor een deel van de vrijwilligers strookt lidgeld betalen niet met de tijd die ze doneren.

We willen heel bewust naar die open community werken, omdat dat ook wel de tijdsgeest is volgens ons. Waar mensen kunnen proeven, een tijdelijk engagement aangaan. Niet daarna nog brieven en mails krijgen over 'je lidmaatschap moet nog verlengd worden'. Inspringen met iets en stoppen met iets. Ik geloof dat mensen veel meer zin hebben om mee te doen zonder al die administratie, betalingen, toestanden ...

(Medewerker Curieus)

We stellen vast dat heel veel vrijwilligers geen supporters zijn. (lacht) Zij hebben de verwachting: dan zou ik een gratis lidmaatschap moeten krijgen, want ik geef hier mijn tijd. Dus dat zijn totaal niet overlappende cirkels.

(Coördinator EVA)

Waarom sta je er best bij stil?

Hoe je als organisatie met lidmaatschap en lidgeld omgaat, hangt samen met de manier waarop je leden betreft, aan communitybuilding doet en meer algemeen: de relaties met je communityleden vormgeeft. Je positie heeft dus zeker niet alleen te maken met het rondkrijgen van je budget en je boekhouding (Mestdagh, 2020).

Welke vragen roept het op?

- Hoe bied je voldoende keuzemogelijkheden aan je communityleden om hun relatie met je organisatie vorm te geven? Hoe vermijd je dat lidmaatschap drempels tot betrokkenheid opwerpt?
- Welke vormen van lidmaatschap of alternatieven voor lidmaatschap kan je aanbieden om de diverse betrokkenheid van je leden mogelijk te maken?

Hoe doen zij het?

Tijdens de praktijkverkenning leerden we verschillende lidmaatschapsmodellen én alternatieven voor lidmaatschap kennen. Ook hoorden we tal van afwegingen om tot die invullingen te komen. Een bloemlezing van de pro's en contra's over (betalend) lidmaatschap.

Neos, Gezinsbond en Velt kiezen voor betalend lidmaatschap

Bij Neos, Gezinsbond en Velt is lidmaatschap betalend. Bij Neos betaalt elke persoon lidgeld. Elke club is binnen bepaalde marges autonoom in het bepalen van het bedrag. Elke club draagt een deel van de inkomsten uit lokale lidgelden over aan het nationale secretariaat. In de Gezinsbond betaal je als gezin lidgeld. Er is een verminderd tarief voor gezinnen met een laag inkomen, via de UïTPAS of op basis van de verhoogde tegemoetkoming in gemeenten die nog niet werken met de UïTPAS. Velt verwacht dat er in elke lokale vrijwilligersgroep minstens drie betalende leden zijn. In Velt en de Gezinsbond worden lidgelden centraal geïnd.

Er bestaan verschillende argumenten pro betalend lidmaatschap:

1. Een bron van inkomsten

Dat is een betalend lidmaatschap, omdat we ervan overtuigd zijn dat dat belangrijk is in ons financieel-budgettair gezond zijn. Dat wil zeggen dat je een licht commercieel model hebt, maar dat je tegelijk met dat lidmaatschap kan zeggen: steun onze organisatie om die missie maatschappelijk uit te dragen. Je lidmaatschap is niet alleen: wat heb ik eraan?
(Directeur Velt)

2. Een gemeenschapsgevoel creëren (belonging)

Rond het lidmaatschap, dat is een heel duidelijke krijtlijn waar niet van kan worden afgeweken. Als een nieuwe afdeling tegen me zegt: we gaan het eerste half jaar afwachten en zien wie er binnenkomt... Dan zeg ik: je gaat dat gemeenschapsgevoel creëren door het lidgeld en door groep te vormen.
(Medewerker Neos)

3. Het ambassadeurschap versterken

Hoezo, ze moeten geen lid zijn? Ik snap dat niet. Ik vind het belangrijk dat ze lid zijn. Waarom? Dan krijgen ze kun krantje, hun informatie ... En dan kunnen ze uitdragen waar de Gezinsbond voor staat.
(Bestuurder Gezinsbond)

4. Een return of blijk van waardering

Mensen worden gemakkelijker lid op het moment dat je een samenaankoop zaden organiseert waarbij je als lid kortingen krijgt. Of wanneer ze een boek bij ons kopen.
(Directeur Velt)

Daar gaat het als vrijwilliger toch om? Je moet het gevoel hebben dat je gewaardeerd wordt, dat je waar voor je geld krijgt. Als je lid bent van een vereniging en je krijgt er niets van terug of je hoort er niets van? Dan ga je daar niet bij blijven.

(Vrijwilliger Gezinsbond)

Curieus, AIF+ en Amnesty International Vlaanderen hebben geen (betalend) lidmaatschap

Curieus kiest er bewust voor om geen lidmaatschap te gebruiken. Het lidmaatschap bij AIF+ is niet betalend, maar AIF+ werkt wel met leden. Bij Amnesty International Vlaanderen is het lidmaatschap optioneel, gratis en ideëel: je onderschrijft de missie en de visie van de organisatie en krijgt zo een stem in de AV.

De keuze van die organisaties is ingegeven door het willen vermijden van drempels:

1. Participatieve drempels

De keuze om voor vrijwilligers te gaan en niet voor leden, is ingegeven door die openheid en laagdrempeligheid. We willen geen enkele drempel invoeren, vooral financieel dan, voor mensen om actief te worden in of rond Curieus.

(Directeur Curieus)

Wat ik merk bij mensen die heel vernieuwend denken, is toch die dogma's van een verenigingsmodel: je moet lid zijn. Jongens, als mensen zich willen engageren, ga dan niet met voorwaarden zitten schermen. Wij moeten ze verleiden.

(Medewerker Velt)

2. Administratieve drempels

Het lidmaatschap zou veel geld kunnen opbrengen voor Curieus. Maar daartegenover staat: wie gaat dat administratief opvolgen? Dat is volgens mij een voltijdse job.

Wat het opbrengt, verlies je aan die persoon.

(Medewerker Curieus)

EVA schakelt over van lidmaatschap naar donateurschap

EVA schakelde in 2019 over van jaarlijks lidmaatschap naar maandelijks donateurschap. De organisatie deed dat om haar inkomsten te stabiliseren, de administratie te verlichten en beter aansluiting te vinden bij nieuwe communityleden.

Tot twee jaar geleden hadden wij jaarlijkse lidmaatschappen: ongeveer 2500 betalende leden per jaar. We hadden ieder jaar uitval van leden en dan weer aangroei. Dat waren al bij al onzekere inkomsten. Vandaar de idee om dat lidmaatschap om te zetten naar supporters voor een bedrag van vijf euro per maand. Dat is ten eerste administratief lichter en het brengt veel meer op. Op dit moment zetten we de vroegere leden om naar supporters. Nadien gaan we evolueren naar een model van meer fondsenwerving en nieuwe doelgroepwerving.

(Coördinator EVA)

4.3.4. Aan de slag met participatie in je organisatie

4.3.4.1. Actief inladderen

Hoe ga je als organisatie aan de slag met je divers betrokken communityleden? Hoe breng je in kaart op welk niveau mensen betrokken zijn: op je missie, je organisatie, de mensen met en voor wie je organisatie zich inzet, je activiteiten of opbrengsten (bijvoorbeeld ledenkorting)? Hoe zet je die betrokkenheid om in (vrijwillige) actie die helpt om je missie te realiseren?

We baseren ons op een model van Van Kampen en Poorthuis (2019). De verenigingsconsultants combineren de betrokkenheidscircles met de participatieladder om betrokkenheid bij communityleden op te merken en te activeren.

Stap 1: breng de betrokkenheid van je achterban in kaart

In figuur 5 vind je een overzicht van de mensen in de betrokkenheidscircles rond je organisatie. Een divers betrokken achterban is een teken van een gezonde vereniging (Van Kampen en Poorthuis, 2019).

Figuur 5: Betrokkenheidscircles rond je organisatie



- **Gebonden vrijwilligers** zijn sterk betrokken bij je missie, organisatie en de mensen met en voor wie je organisatie zich inzet. Hier vind je de bestuursvrijwilligers op verschillende organisatieniveaus (lokaal, regionaal, landelijk) en andere vrijwilligers die een trekkende rol opnemen, bijvoorbeeld een vrijwilliger van de Gezinsbond die de kinderopasdienst coördineert of een vrijwilliger bij Velt die een samentuin beheert. Die vrijwilligers zijn loyaal aan de organisatie. Hun inzet is frequent, intensief en doorgaans langdurig.
- **Geboeide en zwervende vrijwilligers** zijn minder loyaal aan je organisatie, maar op hun manier sterk betrokken bij de missie. Ze zijn loyaal binnen tijdelijke en afgebakende engagementen. De geboeide vrijwilliger moet je keer op keer prikkelen om opnieuw een engagement op te nemen. Denk bijvoorbeeld aan event- en projectvrijwilligers: iemand die jaarlijks meehelpt bij het 'Festival van de Gelijkheid' van Curieus of iemand die zich een aantal maanden inzet voor het project 'Veilig online' van de Gezinsbond. Zwervende vrijwilligers zetten zich af en toe en kort voor je organisatie in. Ze zijn actiegericht en uit op zichtbare resultaten, bijvoorbeeld iemand die deelneemt aan de 'Schrijf-ze-VRIJdag' van Amnesty International Vlaanderen.
- **Passieve leden en deelnemers** zijn veeleer betrokken op het niveau van de activiteiten van je organisatie. Passieve leden hebben een lidmaatschap van je organisatie, al dan niet betalend. Hun betrokkenheid focust zich op de deelname aan activiteiten. Daarnaast heb je soms niet-leden die deelnemen aan je activiteiten.
- **Volgers, sympathisanten en donateurs** voelen zich vooral betrokken op het niveau van de opbrengsten. Hetzij als afnemer, bijvoorbeeld iemand die de sociale media van EVA nauwgezet volgt of iemand die vooral sympathiseert met Velt door de interessante samenwerkingsverbanden van zaden. Of als donateur, bijvoorbeeld iemand die eenmalig of maandelijks doneert aan Amnesty International Vlaanderen.



Wie is op welke manier betrokken bij en rond je organisatie? Wie niet?
Wat weet je (niet) van hen?

Heb je aan iedereen wat te bieden?

Wat kan je aan hén vragen?

Stap 2: voed de betrokkenheid en laat mensen stijgen op de participatieladder

Om mensen van de buitenste cirkels te verleiden om dichterbij de binnenste cirkel(s) te komen, kan je de treden van de participatieladder inzetten: informeren, raadplegen, adviseren of meedenken, cocreëren of meedoen en meebeslissen (Van Kampen en Poorthuis, 2019).

- **Volgers, sympathisanten en donateurs : informeren, raadplegen (en meedenken)**
Volgers, sympathisanten en donateurs verleid je via informeren, raadplegen en eventueel ook via meedenken tot meer betrokkenheid en misschien zelfs tot deelname aan je activiteiten of lidmaatschap. Informeer hen over wat er zich in je organisatie en haar maatschappelijke omgeving afspeelt: een wijziging in het aanbod van je organisatie, het gevoerde beleid of de wet- en regelgeving, bijvoorbeeld een gezinspolitieke nieuwsflash van de Gezinsbond of de aankondiging van een nieuwe webinarreeks bij Velt. Raadpleeg hen door te polsen naar reacties op een bepaald vraagstuk. Denk aan een poll op sociale media of aan een bevraging, zoals de tweejaarlijkse iVOX bevraging van EVA. Probeer hen te laten meedenken door hen op basis van hun expertise en interesse uit te nodigen voor een focusgroep.
- **Passieve leden en deelnemers: raadplegen en meedenken**
Passieve leden en deelnemers kan je via raadplegen en meedenken soms verleiden tot vrijwillige inzet. Raadpleeg hen rond vraagstukken die in je organisatie leven of standpunten die je inneemt, zoals het vierjaarlijkse congres waar Neos ook haar minder actieve leden betreft bij het uitdiepen van relevante thema's voor senioren. Nodig hen uit om mee te denken. Soms kan je passieve leden en deelnemers strikken om deel te nemen aan een tijdelijk project dat hen raakt en aanbelangt. Spreek hen aan op hun expertise en passie en vermijd hen steeds te verleiden vanuit een aantrekkelijk aanbod of diensten. Het is soms makkelijker om mensen te betrekken door hen iets te vragen dan via een mooi aanbod (Van Kampen en Poorthuis, 2019).
- **Geboeide en zwervende vrijwilligers: meedoen en meebeslissen**
Bij geboeide en zwervende vrijwilligers focus je op meedoen en meebeslissen. Laat hen meedoen door hen te betrekken bij het cocreëren van een event of publicatie. Curieus loopt bij nieuwe events bijvoorbeeld een voor- en natraject met haar eventvrijwilligers om hen duurzamer te betrekken. Velt vraagt ook af- en -toe-vrijwilligers met expertise voor de leesgroep van nieuwe publicaties. Het is belangrijk om als organisatie een helder kader te schetsen, voldoende vrijheid te geven en vooral ondersteunend en coachend op te treden. Zet in op meebeslissen door je geboeide en zwervende vrijwilligers nog actiever uit te nodigen voor je AV. Zo is er in Amnesty International Vlaanderen een werkgroep actief die aan jongere vrijwilligers in korte dialoogmomenten het ABC van de AV toelicht.



Wie van je communityleden kan je verleiden tot actievere participatie?

Op welke treden van de participatieladder kan je organisatie nog meer inzetten?

Welke arrangementen heb je daarvoor ter beschikking of moet je ontwikkelen?

4.3.4.2. Lidmaatschap onder de loep

In 4.3.3 maakte je kennis met een aantal pro's en contra's om met betalend lidmaatschap of lidgeld te werken. Positief bekeken is betalend lidmaatschap een bron van inkomsten, het creëert een gemeenschapsgevoel onder leden, het versterkt het ambassadeurschap van leden en geeft hen iets in return. Daartegenover staat dat lidgeld participatieve en administratieve drempels kan opwerpen.

Ongeacht je organisatiekeuze is het zinvol om het concept van lidgeld onder de loep te nemen. Hieronder vind je enkele prikkelende vragen en suggesties.

Figuur 6: Flowchart lidmaatschapsmodel in je organisatie



Verken alternatieve lidmaatschapsmodellen

Hoe kan je betalend lidmaatschap diversifiëren? Hoe kan je de mindset rond en de aanpak van lidgeld herdenken?

De drempels naar lidmaatschap kan je verlagen door verschillende opties aan te bieden. Van Kampen en Poorthuis (2019) geven enkele suggesties:

- een proeflidmaatschap van een maand of half jaar;
- een klein lidmaatschap met minder verplichtingen;
- verschillende soorten lidmaatschappen voor verschillende groepen met een andere inhoud en een ander bedrag voor het lidgeld: een studentenlidmaatschap, een lidmaatschap met focus op het volgen van een training, lidmaatschap met een strippenkaart voor diensten ...

Mestdagh (2020) pleit ervoor om de mindset over lidgeld te veranderen: het is niet louter een financiële en zakelijke transactie tussen een organisatie en een lid. Het raakt ook aan hoe leden zich betrokken en verbonden voelen met een organisatie, haar collectieve doel en de community die zich daarrond verenigt.

Als je lidgeld zo bekijkt, kan je het flexibeler inzetten en op een aantal punten herdenken:

- de **filosofie**: het waarom van het lidgeld beter duiden, bijvoorbeeld: een investering in de toekomst, een bijdrage aan de community, een vorm van ambassadeurschap ...;
- de **aanpak**: werken met een basislidgeld en een variabel deel op basis van anciënniteit, tijdelijke breaks, gebruikte diensten, een bonus-systeem voor actieve leden ...;
- het **bedrag**: eventueel herberekenen op basis van de kostprijs maar ook rekening houdend met de organisatiekost en de gewenste marge;
- de **return**: de what's in it for me (persoonlijk voordeel) en what's in it for us (collectieve voordeel) explicieter communiceren;
- de **frequentie**: het hoeft niet per se jaarlijks te zijn.

Verken alternatieve verdienmodellen

Om te grote afhankelijkheid van één bepaalde inkomstenbron (bijvoorbeeld lidgelden, subsidies) te vermijden, werk je als sociaal-culturele organisatie best met een mix van verdienmodellen. Die mix is dynamisch en moet je regelmatig evalueren en bijsturen.

Er bestaat een zeer brede waaier aan verdienmodellen waaruit je kan putten om financiële steun te krijgen van je communityleden (Cultuurloket, 2021). Enkele verdienmodellen ter inspiratie:

- **Donateurschap**
Communityleden doneren eenmalig of maandelijks aan je organisatie. Zij vormen je financiële supporters.

- **Pay what you want**
Communityleden betalen wat ze vinden dat een event of activiteit waard is.
- **Cafetariamodel**
Je biedt communityleden tegen betaling een basisproduct of -dienst. Ze hebben een waaier aan keuzemogelijkheden om dat uit te breiden.
- **Freemium**
Freemium is een samenvoeging van free en premium. Een communitylid kan je basisdienst gratis gebruiken, maar betaalt voor een betere of meer uitgebreide versie van de dienst.
- ...

Krijg je graag ondersteuning bij de keuze van je verdienmodel(len) tegenover je achterban? Klop dan zeker eens aan bij Cultuurloket, de zakelijke ondersteuner voor de cultuursector.



Enkele reflectievragen

Participatie door deelhebben

Bied je voldoende vrijheidsgraden aan je vrijwilligers(groepen) om praktijken en activiteiten te ontwikkelen? In welke mate kunnen ze hun eigen thema's en concrete aanpak kiezen?

Welke omkadering biedt je organisatie aan vrijwilligers(groepen) om initiatieven van onderuit te stimuleren, tijdig op te merken, te versterken, te evalueren, bij te sturen en eventueel ruimer te verspreiden onder je achterban? Welke procesondersteuning, methodieken en tools zet je daarbij in?

Participatie door deelnemen

Bestaan er drempels in je organisaties voor communityleden om hun betrokkenheid om te zetten in een engagement? Welke?

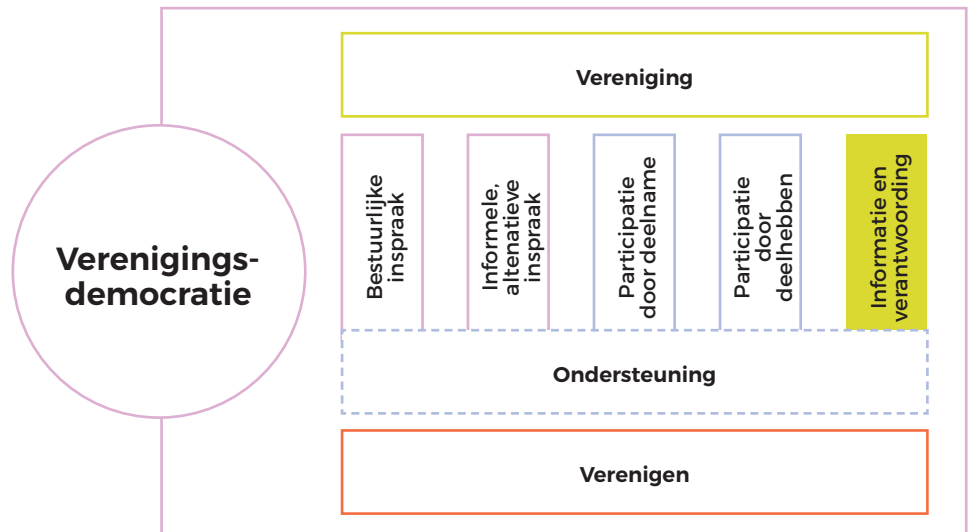
Bied je je communityleden voldoende keuzes om hun relatie met je organisatie vorm te geven op een manier die voor hen passend is? Denk aan keuzes voor vrijwillige inzet, lidmaatschap, deelname aan bovenlokaal overleg, gebruik van het bovenlokaal aanbod ...

Zijn die keuzes voldoende bekend en herkenbaar bij je communityleden?

Leestips:

Van Kampen, J. en Poorthuis, I. (2019). Ladder de cirkel binnen: over hoe je met de participatieladder je leden en sympathisanten kunt verleiden meer betrokken te raken. *VM Magazine*, december (2020), pp. 49-54.
Mestdagh, M. (2020). Verandert corona het concept van lidgeld voorgoed? 2Mpact.
<https://marcmestdagh.2mpact.be/2020/11/03/verandert-corona-het-concept-van-lidgeld-voorgoed/>

4.4. INFORMATIE EN VERANTWOORDING



Informatie en verantwoording omvatten alle verplichtingen die je als organisatie moet nakomen vanuit de principes van goed bestuur en de wet op vennootschappen en verenigingen. Hoe leeft je organisatie die principes en wetgeving na? Welke controlemechanismen bouw je in? Hoe creëert je organisatie een draagvlak voor de organisatiebesluiten?

Tijdens de praktijkverkenning werd duidelijk dat communiceren over besluitvorming veel meer is dan informeren over en verantwoorden van je besluiten. Het vergt één- en tweerichtingsverkeer. Communicatie voor én na de besluitvorming. Op een zo direct mogelijke manier.

4.4.1. Werken aan één- en tweerichtingscommunicatie

Wat is er aan de hand?

Slechts een klein deel van je communityleden is betrokken bij de bestuurlijke inspraak. Toch is het belangrijk dat ál je communityleden zich betrokken voelen op de besluiten en het beleid in je organisatie. Op die manier creëer je een stevig draagvlak.

Leden zijn niet rechtstreeks betrokken bij de gezinspolitiek van de Gezinbond over kindergeld. Toch is het belangrijk om hen het gevoel te geven dat ze betrokken zijn door hen goed en duidelijk te informeren. 'Gezinbond heeft gewogen op het beleid. Dat heeft een rechtstreeks gevolg op wat er elke maand op jouw rekening staat.' En dan voelen mensen dat en denken ze: Ik ben daar toch maar bij, bij die groep. Ik heb dat als lid mee gefinancierd en mee mogelijk gemaakt.
(Vrijwilligers Gezinbond)

Heb je je communityleden voldoende geïnformeerd? Gaf je hen de kans om hun inbreng te doen via informele en alternatieve inspraakkanalen (4.2.1)? Legde je voldoende verantwoording aan hen af? Voelen ze zich mede-eigenaar van de genomen besluiten? (van der Rijken & Mestdagh, 2020)

Als we dit jaar onze nieuwe Vlaamse strategische planning op de AV agenderen, gaat dat niet de eerste keer zijn dat onze leden die inhoud horen. Net omdat dat een proces is dat al een paar jaar bezig is, in lijn ook met de internationale strategische planning. Waar we inderdaad in de voorbereiding heel participatief hebben gewerkt.
(Bestuurslid Amnesty International Vlaanderen)

De communicatie met je communityleden rond besluitvorming doe je best in tandem tussen het bestuursorgaan en het professionele team. Communicatie vooraf doordenken en achteraf evalueren is de boodschap. Op die manier geef je een krachtig signaal van samenhang (van der Rijken & Mestdagh, 2020).

Waarom sta je er best bij stil?

Goed doordachte en directe communicatie met je communityleden biedt heel wat voordelen: voor je organisatie, de communityleden zelf, en voor de bestuurs- en teamleden. Voor je organisatie leidt het tot een betere besluitvorming omdat je in dialoog gaat met je communityleden. De communicatie maakt je organisatie zichtbaar vanuit haar unieke waardepropositie. Het versterkt de relatie tussen bestuurs- en teamleden en het vergroot de binding met je communityleden. Voor leden leidt goed doordachte en directe communicatie ertoe dat ze beter geïnformeerd zijn en zich meer betrokken voelen. Bestuurs- en teamleden halen veel voldoening uit de communicatie met de communityleden (van der Rijken & Mestdagh, 2020).

Welke vragen roept het op?

- Waarover, hoe, met wie en waartoe communiceer je in je organisatie?
- Wie communiceert er?
- Hoe hou je de communicatie over besluiten in de organisatie zuiver?
- Hoe verhouden bestuur en team zich tot elkaar bij de communicatie met de achterban?

Hoe doen zij het?

We staan stil bij vier vormen van communicatie die we opmerkten tijdens de praktijkverkenning:

1. Informeren

Je communityleden informeren is een vorm van éénrichtingsverkeer die voorafgaat aan een besluit. Je communityleden informeren doe je door hen transparantie te bieden over lopende zaken en uitdagingen in je organisatie. Daarbij duid je best de verschillende visies en belangen in je organisatie (van der Rijken & Mestdagh, 2020).

Organisaties informeren hun communityleden op verschillende manieren over de besluitvorming.

Door het groepenoverleg en op andere momenten waarop ze informatie krijgen. Zoals onze activistendag waarop verschillende thema's aan bod komen, zowel heel organisatorische als inhoudelijke thema's.

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

De belangrijke informatie sturen de educatieve medewerkers elke keer via e-mail. Daarnaast spelen fysieke en mondelinge contacten een belangrijke rol. We hebben ons tijdschrift La Voce dat ook bij elke vereniging terechtkomt. Daarnaast heb je de sociale media en de website.

(Vrijwilligers AIF+)

De gesprekspartners gaven een aantal valkuilen aan bij het informeren van je achterban. Communiceer helder en toegankelijk. Vermijd te moeilijk jargon en maak indien nodig een vertaalslag op maat van je communityleden.

Het inclusief taalgebruik in jaarverslagen of jaarplannen kan zeker beter. Om met eenvoudigere en duidelijker woorden te zeggen wat je ook in hele moeilijke, juridische termen kan vertellen.

(Vrijwilligers Velt)

Een overload aan informatie is strikt te vermijden omdat de informatie dan niet meer wordt opgenomen. Ook communiceer je beter niet te veel tussentijds als besluiten nog niet definitief zijn en communityleden zelf niet meer kunnen wegen op het besluitvormingsproces.

Wij proberen zoveel mogelijk te communiceren, maar ook weer niet te veel. Vanuit Brussel communiceren ze soms iets en een week erna blijkt dat het helemaal anders is, omdat voorstellen worden gecommuniceerd maar ze nog niet zijn gestemd. Dan zit je dingen door te communiceren, maar word je ongeloofwaardig.

(Vrijwilligers Gezinsbond)

Bewaak dat de informatie die je aan lokale bestuurders en trekkers geeft ook de bredere achterban bereikt. Daarbij is het ook belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen de communicatie aan individuele communityleden en aan lokale vrijwilligersgroepen.

Ik ben ervan overtuigd dat individueel elk bestuurslid beter geïnformeerd is dan vroeger. Vroeger moest de voorzitter het je komen vertellen, want die kreeg de brief thuis en die moest dat ronddelen. Nu krijg je rechsreeks een mail en je krijgt er té veel.

(Bestuurslid Gezinsbond)

2. Peilen

Om tot een goede besluitvorming te komen, peil je wat er bij je communityleden leeft. Daarvoor zet je informele en alternatieve inspraakarrangementen in (4.2.1). Peilen kan je zeer gericht doen naar aanleiding van een kwestie of ongericht om nieuwe kwesties op het spoor te komen (van der Rijken & Mestdag, 2020).

Heel wat organisaties benadrukken het belang van nabijheid en ontvankelijkheid om voeling te houden met wat er leeft bij hun communityleden. Het is niet altijd mogelijk en nodig om daarrond een structuur of concrete arrangementen op te zetten. In zekere zin is het ook een houding en een reflex.

Het informele is per definitie misschien het minst georganiseerd. Maar ik denk echt dat dat organisch gegroeid is via allerlei momenten. En dat onze mensen die met de beweging of met de groepen werken er echt een punt van maken om die informele lijn heel erg open te houden. Alles is mogelijk: rechtstreeks naar het bestuursorgaan, naar mij... Dat is heel open en we zetten daar actief op in door een soort van aanwezigheidspolitiek te voeren en met mensen te gaan spreken.

(Directeur Amnesty International Vlaanderen)

Wat hebben we het afgelopen (corona)jaar gedaan? Voortdurend contact gehouden met onze bestuursleden. Wat hebben de bestuursleden gedaan? Voortdurend contact gehouden met alle leden. Belrondes, belrondes, belrondes. Stoepebezoeken, stoepebezoeken, stoepebezoeken. Constant. Om de vinger aan de pols te houden. Dan hoor je wat er leeft. Dan weet je welke richting je moet uitgaan.

(Medewerker Neos)

Als je heel gericht wil polsen hoe je communityleden tegenover bepaalde thema's en standpunten staan, kan je arrangementen organiseren om hun inbreng te verzamelen. Dat geldt zowel voor team- als bestuursleden. Vrijwilligers zijn vaak vragende partij om rechtstreeks met bestuurders te kunnen uitwisselen.

Ik ijver er bij alle organisaties waar ik actief ben voor dat er een rechtstreekse link is met het bestuursorgaan. Een idee is dat het bestuursorgaan om de drie maanden een webinar organiseert om alle mogelijke vragen die bij activisten leven op te vangen. Het bestuursorgaan kan ook zelf aangeven: waar hebben we het veel over en waar willen we misschien wat ideeën en inspraak rond krijgen? Het is zo belangrijk voor een organisatie om up-to-date te blijven.

(Vrijwilliger Velt)

3. Verantwoorden

Als organisatie moet je je verantwoorden tegenover je community over je gevoerde beleid, de financiën en de krijtlijnen voor je toekomstige beleid. Als vzw ben je verplicht om dat minstens één keer per jaar te doen op een AV. Die communicatie komt na het

besluit en is veeleer éénrichting. Niets belet je als organisatie om je ook doorheen het jaar te verantwoorden, bijvoorbeeld in een regionaal overleg met lokale groepen, tijdens een vrijwilligersdag ... Bij die verantwoording sta je best niet alleen stil bij je besluiten, maar ook bij het proces dat tot die besluiten leidde, de concrete impact ervan en de mogelijke kosten en risico's voor communityleden (van der Rijken & Mestdag, 2020).

De organisaties uit de praktijkverkenning leggen zowel via mondelinge (bijvoorbeeld AV) of schriftelijke kanalen (een verslag van het bestuursorgaan of een jaarverslag) verantwoording af aan hun leden. Verschillende gesprekspartners geven aan dat het zoeken is naar het geschikte moment en de juiste dosering van gegevens bij de verantwoording.

4. Binden

Een besluit zonder draagvlak verzwakt je verenigingsdemocratie. Daarom moet je werk maken van binden (of committeren): na de besluitvorming in dialoog gaan met je communityleden zodat zij zich mede-eigenaar gaan voelen van een besluit. Wat hebben leden aan het besluit en hoe draagt het bij tot de missie van de organisatie? Als communityleden achter een besluit staan, kunnen ze het mee uitdragen en worden ze je ambassadeurs (van der Rijken & Mestdag, 2020).

Heel wat organisaties steken veel tijd en energie in binden, zowel op individueel niveau met leden, in één-op-één contacten met lokale groepen en groepsoverschrijdend op regionaal niveau.

Het liefst van al zouden we met iedereen altijd in dialoog gaan over alles wat we doen. Maar dat is gewoon in de praktijk niet mogelijk. Als we zeggen: kijk, we nemen die beslissing... Dan heb je altijd mensen die zich daar vragen bij stellen, die niet mee zijn of die niet akkoord gaan. Tijdens zo'n individueel moment met een club kan je daar veel tijd en energie insteken om daarover te praten. Ook om het model van Neos duidelijk te maken. Waarom kiezen we voor het lokale? Waarom kan je niet gewoon lid worden van Neos vzw? Waarom doen jullie geen lidmaatschapsvernieuwing?

(Directeur Neos)

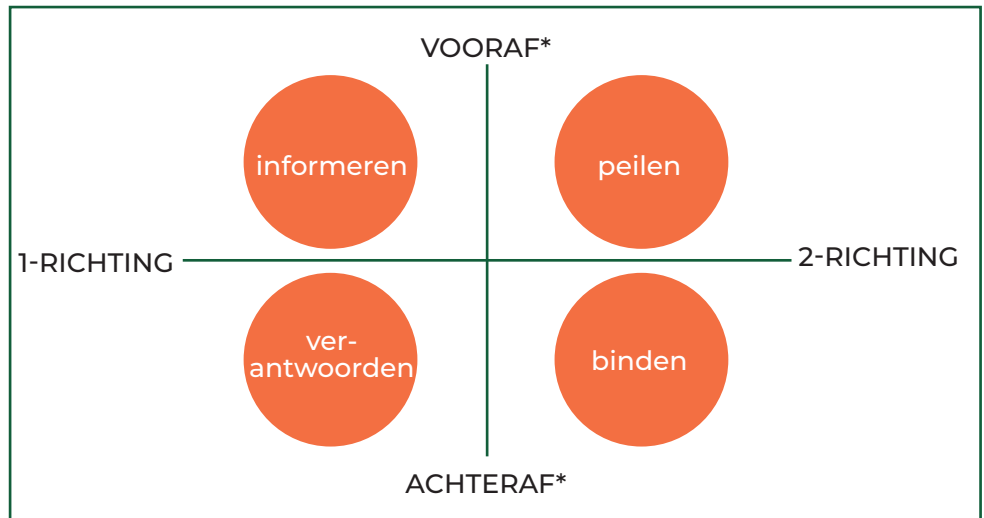
Het is niet zo dat de grote formele beslissingen op onze website terug te vinden zijn. Wel in het maatwerk tussen communitybuilders en lokale groepen. We zijn daar nu een heel traject rond bezig met het 7E-model en missiegedreven werken. En daarin is het wel de bedoeling dat je als communitybuilder de achtergrond meegeeft van de beslissingen die Curieus neemt, bijvoorbeeld de grote strategische beslissingen van het bestuursorgaan om in te zetten op die grotere community.

(Medewerker Curieus)

4.4.2. Aan de slag met communicatie met je communityleden

Hoe ga je als organisatie doordacht om met de communicatie met je achterban? Hoe versterk je het draagvlak voor organisatiebesluiten en zorg je voor een warme band met je communityleden? Het kader van van der Rijken & Mestdagh, 2020 biedt inspiratie voor je team- en bestuursleden om samen te werken aan een verbindende communicatie met je communityleden.

Figuur 7: Besluitvorming en communicatie met je achterban



* voor of na de besluitvorming

Bron: van der Rijken en Mestdagh (2020)

Als organisatie heb je er baat bij om te communiceren voor én na je besluitvorming, en om één- en tweerichtingscommunicatie in te zetten. Bij voorkeur zet je de vier communicatievormen uit figuur 7 in: informeren, peilen, verantwoorden en binden (4.3.1).



Informeert je organisaties haar communityleden voldoende?

Krijgen je communityleden voldoende de kans om hun inbreng te doen via informele en alternatieve inspraakkanalen?

Legde je organisatie voldoende verantwoording aan de communityleden af?

Voelen je communityleden zich mede-eigenaar van de genomen besluiten?



Enkele reflectievragen

Er stellen zich heel wat uitdagingen voor sociaal-culturele organisaties. van der Rijken en Mestdagh (2020) werpen een aantal prikkelende vragen op waarmee ook jij in je organisatie aan de slag kan.

1. Waarover, hoe, met wie en waartoe communiceer je in je organisatie over besluitvorming?

- Heb je het in je communicatie vooral over het proces? Focus je op het besluit? Besteed je aandacht aan de impact en aan mogelijke risico's?
- Is er een vertaalslag nodig zodat communityleden beter kunnen begrijpen waarover het gaat?
- Hoe hou je er in je boodschap rekening mee dat een besluit dat voordelig is voor het collectieve doel van de organisatie soms nadelig is voor individuele communityleden, en vice versa? Focus je op de toekomst of eerder op directe opbrengsten?

2. Wie communiceert er over besluitvorming?

- Wanneer vertrekt de communicatie vanuit het bestuursorgaan, wanneer vanuit de directie of het team, en wanneer is het een gezamenlijke actie? Bestaan daarover afspraken?
- Wie communiceert er als het bestuursorgaan het voortouw neemt? De voorzitter of één of meerdere bestuursleden met specifieke expertise? Welke afspraken bestaan daarover?
- Wie communiceert er als de directie of het team het voortouw neemt? Welke taakverdeling bestaat er tussen de directeur of coördinator en de (staf) medewerkers? Welke afspraken bestaan daarover?

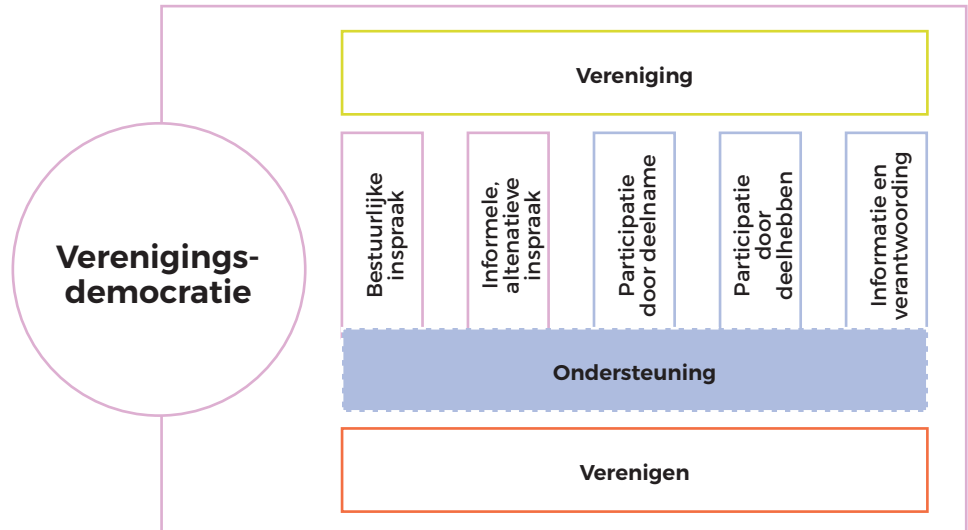
3. Hoe houd je de communicatie over besluiten in de organisatie zuiver?

- Kan het bestuurs-, directie- of teamlid neutraal communiceren (vanuit het organisatiebelang) of bestaat er een risico op gekleurde communicatie (vanuit het eigenbelang)?
- Hoe leg je vooraf de contouren van de boodschap vast?
- Staat de communicator voldoende open voor feedback vanuit de achterban? Kan hij of zij ook loskomen van de loyaliteit tegenover het bestuursorgaan, de directie en het team?
- Hoe transparant communiceer je over het besluitvormingsproces? Hoe vertrouwelijk is de besluitvorming in het bestuursorgaan en de eventuele visieverschillen met en in het team? In welke mate wil je meegeven aan je achterban hoe een besluit genomen werd (unaniem of niet)?

4. Hoe verhouden bestuur, directie en team zich tot elkaar bij de communicatie over besluiten aan de achterban?

- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen het bestuursorgaan en directie en team over wie waarover zal communiceren? Wordt de communicatie-expertise van het team optimaal benut?
- Hoe wordt feedback van de communityleden opgevangen en verwerkt? Is duidelijk wie vragen, suggesties of klachten opvolgt?
- Welke impact heeft de directe communicatie vanuit het bestuur naar de communityleden op de werking van de directie en het team en op de samenwerking tussen het bestuursorgaan, de directie en het team?

4.5. ONDERSTEUNING



Ondersteuning is de pijler die aan alle andere pijlers van verenigingsdemocratie raakt. Daar waren de directeurs, bestuursleden, medewerkers en vrijwilligers uit de praktijkverkenning het volmondig mee eens.

Als organisatie omkader je je communityleden voortdurend om stem op te nemen, om keuzes te maken en om praktijken te ontwikkelen. Gezien de diverse betrokkenheid van je achterban, zet je daarbij best een breed spectrum van ondersteuningspraktijken in (4.4.1).

Vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders die rechtstreeks met je communityleden werken, spelen een cruciale rol. Als democratische professionals betrekken ze je communityleden bij de werking en besluitvorming van je organisatie. Ze laten hen via allerlei activiteiten en praktijken deelhebben aan je verenigingsdemocratie (4.4.2).

Een sterke community is een belangrijke hefboom om je communityleden in al hun diversiteit te betrekken en hun bijdrage in de community zichtbaar te maken (4.4.3).

4.5.1. Een breed spectrum van ondersteuningspraktijken

Leden, vrijwilligers en groepen ondersteunen vraagt om een organisatiebrede inspanning. Niet verwonderlijk dus dat naast medewerkers soms ook vrijwilligers en freelancers daarin een rol opnemen. Heel wat lokale vrijwilligers nemen de facto de directe ondersteuning van de communityleden in hun (deel)gemeente op. Zij worden op hun beurt omkaderd door professionele vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders. Nagenoeg alle medewerkers gaven aan de meeste tijd en energie te investeren in ondersteuning.

Als je me vraagt in welke pijler ik de meeste tijd en energie steek, is mijn eerste gedachte ondersteuning. Maar dat omvat eigenlijk alles. Dat is wat mijn buik zegt. Vrijwilligers moeten voelen dat je er bent. Of dat nu gaat over hoe ze hun engagement invullen of over een affiche die ze nodig hebben (lacht).

(Medewerker Neos)

Voldoende ondersteuning bieden maakt deel uit van de ruilrelatie die je met je communityleden aangaat. Als organisatie verwacht je dat ze bijdragen aan je missie door een engagement op te nemen of hun ervaringen, kennis en netwerken in te brengen. In ruil omkader je hen vakkundig om die bijdrage aan je missie te kunnen doen. Sommige professionals in deze praktijkverkenning twijfelden eraan of hun communityleden de ruilrelatie als evenwichtig ervaren. “Zouden ze niet vinden dat ze te veel moeten geven en er te weinig voor in de plaats krijgen?”, vroegen ze zich af. Dat was met name het geval in organisaties waar vrijwilligers zich heel intensief of semi-professioneel inzetten.

We willen eigenlijk het liefst van al dicht bij de mensen staan. Punt. Dicht bij de mensen staan betekent ook: kort op de bal kunnen spelen. Dat vind ik ook democratie. Dat je direct kan antwoorden. Maar dat gaat soms niet meer waardoor je altijd een onvoldaan gevoel hebt, zelfs frustratie voelt.

(Medewerker Neos)

Wat is er aan de hand?

Er doen zich gelijktijdig drie bewegingen voor: er is een steeds diverser betrokken achterban die een ondersteuning op maat vereist, er is in verhouding minder ondersteuningscapaciteit beschikbaar en er is minder aandacht voor het relationeel begeleiden van groepen.

Meer uitdagingen op vlak van het ondersteunen op maat

De eerste beweging is een van de belangrijkste uitgangspunten voor deze praktijkverkenning: de achterban van de meeste organisaties is diverser geworden naar type betrokkenheid. Sommige communityleden zijn lauw betrokken via activiteiten en opbrengsten. Andere communityleden zijn warm betrokken en nemen een engagement op. Sommigen als gebonden vrijwilligers, anderen zijn meer loyaal in tijdelijke engagementen als geboeide of zwervende vrijwilligers. Als organisatie moet je je ondersteuning aanpassen zodat communityleden gebruik kunnen maken van een bredere waaier van inspraak- en participatie-arrangementen (4.1–4.4).

In verhouding minder ondersteuningscapaciteit

Ten tweede lijkt de ondersteuningscapaciteit in verhouding kleiner dan voorheen. Dat heeft onder meer te maken met de groei in backoffice functies en de grotere vraag naar ondersteuning vanuit externe stakeholders.

Sociaal-culturele organisaties zoeken generalisten of mensen met specifieke competenties die

complementair zijn aan de competenties van het bestaande team (Jans & Van Gucht, 2022). Middenveldorganisaties in het algemeen signaleren tegenover tien jaar geleden een toename in backoffice functies en dan voornamelijk voor communicatiemedewerkers, IT-medewerkers en administratieve medewerkers (Szekér e.a., 2019 in: Jans & Van Gucht, 2022).

Sommige organisaties, met name etnisch-culturele federaties, ervaren een externe vraagdruk. Door hun expertise rond diversiteit en interculturaliteit krijgen ze veel vragen van overheden en andere organisaties, diensten en instellingen. Die vragen komen bovenop de ondersteuning van de eigen lidorganisaties en de individuele vragen van communityleden.

Het is soms zoeken naar de juiste balans tussen de eigen verplichtingen, bijvoorbeeld inzake rapportering, het ondersteunen van de lidverenigingen, met bijkomende aandacht na de afgelopen coronaperiode en bijkomende externe vragen. Dat evenwicht is niet altijd eenvoudig te vinden.

(Medewerker AIF+)

Focusverschuiving

Enkele gesprekspartners wezen op een derde beweging die mogelijk een stuk ten koste gaat van de ondersteuning van vrijwilligersgroepen. Net dat groepsgebeuren vormt mee de motor voor de verenigingsdemocratie in een organisatie.

In de coronaperiode en door de verdere digitalisering is de ondersteuning in sommige organisaties verschoven van de ondersteuning van groepen op vlak van samenwerking en relaties in de groep naar de ondersteuning van individuele vrijwilligers voor concrete taken.

De ondersteuning van vrijwilligers richt zich meer op de taken. Dat heeft ook te maken met die digitalisering. Het vraagt inderdaad meer individuele begeleiding op taakniveau om met de webtoepassing te kunnen werken. Terwijl je wel een nood voelt bij de groepen. Dat zeggen ook de educatieve medewerkers rond het relatiegerichte en het met de groepen aan de slag gaan.

(Directeur en bestuurslid Gezinsbond)

Waarom sta je er best bij stil?

Een goede ondersteuning is belangrijk op drie niveaus. Ten eerste betreft een ondersteuning op maat je divers betrokken achterban maximaal bij je inspraak- en participatie-arrangementen. Zodat ze hun stem kunnen laten horen en activiteiten en praktijken kunnen ontwikkelen. Zodat ze hun ervaringen, kennis en netwerken kunnen inzetten voor de organisatiemissie. Ten tweede draagt een goed doordachte ondersteuning ertoe bij dat je vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders hun begeleiding doelgericht kunnen vormgeven. Ten slotte vormt een kwalitatieve ondersteuning bij verenigingsdemocratie de hefboom om als organisatie zo'n groot mogelijke maatschappelijke impact te realiseren.

Welke vragen roept het op?

- Hoe zie je de verhouding tussen je professionals en je communityleden?
- Wie biedt ondersteuning aan je community? In veel organisaties ondersteunen niet alleen professionele medewerkers, maar ook freelancers en vrijwilligers.
- Welke strategieën hanteer je bij de begeleiding van je lokale vrijwilligersgroepen? Ondersteun je hen bij het primaire proces van verenigen of op het secundaire, praktisch-logistieke proces? Ga je reactief of proactief te werk?
- Welke concrete ondersteuningspraktijken zet je op?
- Hoe bied je een kader en ondersteuning aan je vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders?

Hoe doen zij het?

De ondersteuning die organisaties aan hun vrijwilligersgroepen bieden, is zeer divers. Zowel in organisaties naargelang de vrijwilligersgroep, als tussen organisaties.

We proberen via enkele relevante kenmerken het palet te schetsen:

1. Hoe verhouden de professionals zich in je organisatie tegenover de communityleden?
2. Welke organisatiestrategie hanteer je bij de ondersteuning?
3. Welke concrete ondersteuningspraktijken zet je organisatie daarbij in?

1. Rollen voor ondersteuners

Verenigingsdemocratie is de wisselwerking tussen de community van (bestuurs) vrijwilligers en leden, en professionals (directie, medewerkers) om de organisatie samen vorm en richting te geven.

In sociaal-culturele organisaties zie je nagenoeg altijd een wisselwerking tussen professionals en de communityleden. Van de communityleden zijn vooral vrijwilligers sterk betrokken bij de wisselwerking met professionals. Gedeeld eigenaarschap zit nu eenmaal in het DNA van sociaal-culturele organisaties.

In de gesprekken kwamen we drie dynamieken tegen die een specifieke ondersteuningsrol met zich meebrengen. Die dynamieken komen in elke organisatie in een eigen verhouding voor en zijn in evolutie: soms ligt de sturing meer bij de organisatie, soms is ze gedeeld, soms stuurt de achterban.

Vertrekt de aansturing in je organisatie hoofdzakelijk vanuit de vrijwilligers? Dan is de dynamiek **vrijwilligersgestuurd**: betaalde krachten ondersteunen. Als ondersteuner neem je een eerder dienstverlenende rol op.

Het secretariaat is er om de vrijwilligers te ondersteunen. Onze missie is het ecologische leven uitdragen. Dus wij hebben als betaalde krachten het voorrecht of de keuze om daar dagelijks mee bezig te zijn. We moeten dat nog meer bij de mensen kunnen brengen. We zijn ten dienste van die vereniging.

(Directeur Velt)

Om haar missie te realiseren en aldus een antwoord te bieden op de samenlevingsvraagstukken kiest Neos voor het zogenaamde klassieke verenigingsmodel. Klassiek in de zin dat het appelleert aan een duidelijk engagement via betalend lidmaatschap, democratisch gestuurd door vrijwilligers en ondersteund door een klein professioneel team dat als backoffice opereert.

(Beleidsplan Neos)

Geven in je organisatie zowel de professionals als de communityleden sturing? Dan is de dynamiek **hybride**: betaalde krachten en vrijwilligers werken samen. De rol van facilitator komt dan meer op de voorgrond.

Als ik denk aan alle campagnes die we doen (bijvoorbeeld Veggie Challenge of Chilly for Willy), dat is echt een uitwisseling van ondersteuning. Het is altijd een tweegesprek tussen medewerkers en vrijwilligers: wie neemt welke beslissing en wat is ieders rol? In theorie zijn we gelijkwaardig, maar in de praktijk hebben we als medewerkers meer kennis en tools. Vrijwilligers hebben een beperkte tijd en beperkte middelen.

(Medewerker EVA)

Vertrekt de aansturing overwegend vanuit de professionals? Dan is de dynamiek **vrijwilligersondersteund**: vrijwilligers ondersteunen betaalde krachten. Als ondersteuner neem je dan veeleer de rol van regisseur op. Die dynamiek komt veel minder voor. Overigens zijn vrijwilligers soms vragende partij voor meer sturing vanuit de organisatie.

2. Organisatiestrategie bij ondersteuning

De ondersteuning aan vrijwilligersgroepen is een belangrijke voorwaarde voor verenigingsdemocratie. Zowel voor het democratische proces in de groepen zelf als voor de deelname aan de besluitvorming en werking van de ruimere organisatie. Vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders zoeken daarbij een evenwicht op het vlak van: het primaire proces van verenigen versus het secundaire proces van praktisch-logistieke omkadering (Piot & Heylen, 2017), en het reactief versus proactief ondersteunen.

Primaire versus secundaire proces

Om een goede wisselwerking in de groep en met de organisatie te hebben, is het cruciaal dat vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders voldoende kunnen inzetten op het primaire proces van verenigen. Waarom doet een vrijwilligersgroep wat ze doet?

Wat is haar missie? Hoe wil ze samenwerken in de groep en met de omgeving om die missie te realiseren? Dat vraagt om een missiegedreven ondersteuning. Bij dat proces van verenigen komen uiteraard ook heel wat praktisch-logistieke zaken (administratie, materiaal, communicatie ...) kijken waarbij de groep ondersteuning kan gebruiken.

De meeste medewerkers in de praktijkverkenning gaven aan dat ze zowel op het primaire als het secundaire proces ondersteunen, maar dat in sommige minder missiegedreven groepen vooral de vraag naar praktisch-logistieke ondersteuning klinkt. In dat geval kan praktisch-logistieke ondersteuning een ingangspoort worden voor meer procesmatige ondersteuning.

De ondersteuning die ik geef, is eigenlijk heel vaak praktisch-logistiek. Maar het is heel uiteenlopend. Ik wil daar geen kwalitatieve indeling in maken. Je hebt de goede leerlingen die heel actief aan de slag gaan met de dingen die wij aanbieden en zelf ook initiatief nemen. Bij andere groepen moet je meer sleuren.

(Medewerker Curieus)

Opvallend is dat heel wat organisaties opnieuw meer inzetten op het primaire proces van verenigen. Sommigen richten hun focus vooral op groepen die al missiegedreven werken. Anderen willen vooral die groepen die minder missiegedreven werken weer doen aanhaken bij de missie. Niet alle organisaties hebben evenwel een duidelijke strategie om groepen missiegedreven te begeleiden. Verschillende groepsbegeleiders geven aan daarin hun eigen weg te moeten zoeken.

We gaan nu de ondersteuning echt versterken, maar afhankelijk maken van de missiegedrevenheid. Een open gesprek aangaan met elke lokale groep: kijk, dit is de missie. Ga je missiegedreven aan de slag de komende jaren? Ah, fantastisch! Dan krijg je echt een hele sterke ondersteuning. Lukt dat niet, dan gaan we ermee stoppen. Op het einde van de rit gaan we er van uit dat we met minder klassieke groepen overblijven en met de sterke, missiegedreven groepen.

(Directeur Curieus)

Een heel belangrijke oefening dit voorjaar is wat ik de inventarisatie-oefening noem. We hebben cijfermateriaal: hoe zijn de afdelingen geëvolueerd? Maar we willen dat versterken door een bevraging per afdeling, bijvoorbeeld bij de secretaris of de voorzitter. Hoe was je afdeling voor corona? Hoe heb je die periode ervaren? Heb je iets gedaan of ben je gewoon stilgevallen? Hoe heb je de ondersteuning ervaren? Hoe schat je je situatie nu in? Ben je optimistisch naar de toekomst toe? Dat is heel belangrijk, want zo leveren wij iets aan een afdelingsbegeleider aan: die vijf afdelingen geven een heel pessimistisch beeld over de toekomst, die mag je niet lossen.

(Directeur Gezinsbond)

Reactief versus proactief

Een goed evenwicht tussen contactname door een groepsbegeleider en door een vrijwilligersgroep draagt bij aan een gezonde wisselwerking in het samenwerken.

De meeste groepsbegeleiders ondersteunen in eerste instantie reactief. Door de veelheid aan op te volgen groepen en de beperkte tijd is dat voor hen een pragmatische keuze. Ze vertrouwen erop dat vrijwilligers hen zullen aanspreken indien nodig. Ook vrijwilligers geven aan dat ze daarin zelf een rol op te nemen hebben. Er is doorgaans veel begrip als een vraag niet meteen kan worden opgevolgd.

Omdat het de voorbije maanden zo druk was en we onderbemand waren, kon ik veel minder proactief doen voor de vrijwilligers dan ik zelf wou. Maar ik wist wel: ze weten me te vinden als ze dringende vragen hebben. Dus dat is het minimum. En dat was ook wel zo: ze wisten me te vinden via een mail of via Facebook Messenger. Dat is geruststellend.
(Medewerker EVA)

De communicatie met de secretariaatsmedewerkers is top. Dat is geweldig. En dan ligt het ook aan jezelf natuurlijk of je mee opvolgt met e-mailing en met Facebook.
(Vrijwilliger Velt)

Door een meer proactieve aanpak en nauwe contacten genereer je opnieuw veel vragen. Sommige begeleiders ervaren een grote vraagdruk vanuit hun eigen achterban en vanuit externe stakeholders. Dat verhoogt de werkdruk en kan leiden tot een onvoldaan gevoel bij begeleiders.

Als ik twee of drie dagen op de baan bent, dan heb ik letterlijk 150 ongelezen mails. Vroeger was dat veel korter op de bal. Vrijwilligers waren het gewoon dat ze binnen – ik ben nu even mild – de 48 uren een antwoord hadden. En daar kunnen wij soms niet meer aan voldoen. Dat leidt tot onbegrip langs beide kanten. (lacht) Ook langs mijn kant, over mezelf.
(Medewerker Neos)

De lidverenigingen komen niet alleen bij ons met culturele en sociale vragen, maar met van alles. We zijn de eerste contactpersoon als ze problemen hebben. Het kan gaan van kleine dingen tot hele zware, grote problemen. En we spelen, denk ik, soms de rol van verschillende diensten. Ze gaan niet eerst naar het OCMW, ze gaan niet naar de dienst onderwijs of ... Ze gaan eerst hun educatieve medewerker contacteren.
(Medewerker AIF+)

Proactieve ondersteuning gebeurt vooral in het kader van projecten en events, en bij de opvolging van groepen op vlak van hun missiegedrevenheid. Enkele vrijwilligers geven aan dat begeleiders hen meer zouden mogen contacteren om een klankbord te bieden voor hun groepswerking.

Het is moeilijker om de vraag zelf te stellen dan dat de communitybuilders af en toe eens zouden zeggen: zullen we eens afkomen? Je wil op je eigen benen staan, maar door even met iemand contact te hebben, heb je terug een nieuwe wind die kan waaien.
(Vrijwilliger Curieus)

3. Concrete ondersteuningspraktijken

Organisaties zetten zeer uiteenlopende ondersteuningspraktijken in. In tabel 3 geven we die praktijken weer volgens de dimensies taak, relatie en structuur (Piot & Heylen, 2017). De taakdimensie gaat over het beoogde resultaat en de aanpak van een groep. De relatiedimensie heeft betrekking op de afstemming met alle mensen die betrokken zijn bij een groep. De structuurdimensie ten slotte omvat de structuur en de afspraken in een groep. Indirecte ondersteuning zijn die zaken die de organisatie opneemt en waarvan groepen de positieve impact ondervinden (bijvoorbeeld beleidswerk).

In het kader van die ondersteuningspraktijken doen groepsbegeleiders heel wat interventies (bellen, mailen, langsgaan), gebruiken ze werkvormen en handzame tools (bijvoorbeeld evaluatiematrix voor een activiteit, een spel om taken en functies tussen vrijwilligers te verdelen ...).

Tabel 4: Ondersteuningspraktijken naar dimensie

Dimensie	Type ondersteuning	Ondersteuningspraktijken
Taak	Groepsmissie	Begeleiding om groepsmissie helder te krijgen
	Praktisch-logistiek	Hulp bij administratie (bv. subsidie-aanvragen), materiaal en communicatie
	Deskundigheidsbevordering	Organisatie van kadervorming, workshops ...
	Organisatiebeleid	Informatieverstrekking over en vertaalslag van het beleid van de organisatie
Relatie	Werving	Aantrekken van de geschikte vrijwilligers-profielen, ledenwerving
	Inhoudelijke werking	Groepsbegeleiding bij het uitwerken van nieuwe activiteiten en praktijken
	Groepsdynamica en procesbegeleiding	Conflictbemiddeling, crisishulp, aanwezigheid op activiteiten, begeleiding bij de opstart, doorstart of stopzetting van een groep
	Uitwisseling en netwerking	Organisatie van uitwisselmomenten tussen vrijwilligers, versterken van netwerken met partnerorganisaties
Structuur	Functie- en taakverdeling	Begeleiding bij de verdeling van taken en functies in de groep
	Financieel-juridisch kader	Ondersteuning bij keuze rechtsstatuut, opmaak financiële afrekening, opmaak huishoudelijk reglement
	Bestuurlijke zaken	Overleg voorbereiden, overleggen, voorzitten
Indirect	Indirecte ondersteuning van het bovenlokale niveau	Beleidswerk
		Netwerking
		Opbouw van kennis en expertise

4.5.2. Groepsbegeleiders als democratische professionals

Vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders spelen een belangrijke rol in de samenwerking, dialoog en besluitvorming in groepen. Door hun democratische basishouding betrekken ze communityleden actief en houden ze ook rekening met mensen die niet betrokken kunnen of willen zijn. Ze vatten participatie breder op dan deelnemen aan activiteiten, diensten en netwerken. Ze gaan sociale uitsluiting tegen en vatten participatie op als deelhebben. Iedereen heeft het recht om gehoord, gezien en betrokken te worden in zaken die zijn leefsituatie aanbelangen. Als deelhebber geef je activiteiten, diensten en netwerken mee vorm. Sociaal-cultureel werkers bieden voortdurend kansen tot inspraak en participatie door mensen te informeren, te raadplegen, te adviseren, te laten coproduceren of mee te beslissen (Jans, z.d.).

Met elkaar in dialoog gaan, vraagt om geduld en acceptatie van het meningsverschil, om volharding ook. Soms is de afstemming weerbarstig. Je als groepsleden kritisch verhouden tegenover elkaar en toch in verbinding gaan, is niet alleen een kwestie van houding en gedrag. Je hebt er ook ondersteuning van democratische professionals bij nodig.

Sterke democratische professionals gedijen het best in een goed doordachte organisatie-infrastructuur met arrangementen die inspraak en participatie mogelijk maken. Dit werkboek geeft je daarbij hopelijk inspiratie. Tenslotte hebben je ondersteuners baat bij een duidelijke organisatievisie over hoe je de verenigingsdemocratie samen vorm wil geven: welke waarden draag je hoog in het vaandel? Hoe wil je die concreet realiseren?

Wat is er aan de hand?

De democratische professional staat voor een aantal uitdagingen.

De eerste uitdaging bestaat erin om sociale uitsluiting tegen te gaan. In elke organisatie bestaan blinde vlekken (4.2.1)). Mensen die een belang hebben bij je missie en die iets kunnen inbrengen, maar die niet betrokken zijn. Die blinde vlekken zijn voor elke organisatie anders. In het algemeen bleken mensen met een lager opleidingsniveau (max. lager SO of HSO) of een als ontoereikend ervaren inkomen in 2022 minder aan sociaal-culturele activiteiten te participeren dan mensen met een diploma hoger onderwijs of een als comfortabel ervaren inkomen (Kenniscentrum Cultuur- en Mediaparticipatie, z.d.).

Ik heb vroeger nogal fel gestreden om 'Jef met de pet' mee te laten strijden. Want het was wel of is soms nog een organisatie die iets vlotter ligt bij mensen die zelf mensenrechten gestudeerd hebben of pol&soc. Al is er héél veel veranderd bij Amnesty in positieve zin.
(Vrijwilliger Amnesty International Vlaanderen)

Een tweede uitdaging heeft te maken met het creëren van ruimte voor het meningsverschil. Met name de oudere vrijwilligers zagen een evolutie naar minder inbreng en debat, vooral via de bestuurlijke kanalen. De meeste organisaties bouwen naast bestuurlijke inspraakarrangementen nu ook andere arrangementen uit. Voor sommige communityleden is het wellicht nog te vroeg om daarvan al een compenserend effect te voelen.

Vroeger hadden we de zuilen. Daar werd van onderuit debat gevoerd met nuanceringen en veel meer in detail. Vanuit de kleine dorpen ging dat naar de gemeentes en naar de provincies en altijd hoger. Ik voel ook in onze groep: er wordt minder gedebatteerd. Minder groepen, minder debat, minder lokale verankering. Als je dan als gewoon lid ineens naar het hoogste echelon moet gaan, naar de AV... We missen die trapjes. Die trapjes kunnen ook via de eigen omgeving en in verschillende verenigingen lopen. Er komen geen resoluties meer en het is verdomd moeilijk om dat triggeren. Ik denk dat het einde van die zuilen daar inderdaad ook wel iets mee te maken heeft.

(Vrijwilliger Amnesty International Vlaanderen)

Ik vind dat als je echt inspraak wil van je leden, zowel lokaal, maar ook provinciaal en nationaal, dan moet je mensen eraan laten wennen dat ze iets mogen zeggen. Ze zijn dat niet gewend. Ik vind dat je in je Neos club je gewone leden af en toe moet laten zien: ons bestuur werkt zo, kom er maar bij.

(Vrijwilliger Neos)

Ten slotte gaven verschillende groepsbegeleiders aan dat ze soms in een spreidstand staan. Aan de ene kant zijn ze loyaal aan hun organisatie, aan de andere kant voelen ze zich ook vertegenwoordiger van de vrijwilligersgroepen.

Ik vind dat we een hele grote verantwoordelijkheid hebben omdat wij de stuurgroepen organiseren. Soms vraag je je af: doe ik het goed genoeg? Ik hoop dat iedereen het heeft begrepen, dat ik het goed heb uitgelegd. Het is zwaar, want je komt met een hele agenda, je moet alle thema's rondkrijgen en goed uitleggen. Je moet feedback kunnen ontvangen. We hebben daar een hele belangrijke maar soms ook een hele zware rol in. Een belastende rol.

(Medewerker AIF+)

Waarom sta je er best bij stil?

De democratische professionals in je organisatie zijn cruciaal voor je verenigingsdemocratie. Ze begeleiden lokale groepen en vrijwilligers zodat ze niet in harde strijd of softe praat terechtkomen (Tonkens, 2014). Als het verschil in mening de verbinding en de groep zelf toch in de weg komen te staan, proberen ze ervoor te zorgen dat de groep ondanks de meningsverschillen weer groep kan vormen. Door het gesprek even weg te halen van de inhoudelijke verschillen, de meerderheid te laten stilstaan bij de minderheidsstem en de emoties die dat bij hen opwekt (Jaminé, 2022).

Bovendien zijn je vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders belangrijke brugfiguren tussen de professionals in je organisatie en je communityleden. Ze zijn de spil van de wisselwerking tussen je organisatie en je community. Het is belangrijk om hen als spilfiguren te erkennen en te ondersteunen.

Welke vragen roept het op?

- Welke positie nemen groepsbegeleiders in in je verenigingsdemocratie? Werken ze van bovenaf of van onderuit? Vertegenwoordigen ze de organisatie of de communityleden?
- Welke rollen nemen groepsbegeleiders op in je verenigingsdemocratie? Zijn ze medestanders van vrijwilligersgroepen of vertalers van het organisatiebeleid?
- Hoe omkader je je ondersteuners goed om hun rol als democratische professional op te nemen? Welke organisatie-infrastructuur bied je en welke waarden draag je uit?

Hoe doen zij het?

Hoe omschrijven vrijwilligerscoaches en groepsbegeleiders zelf de rollen die ze opnemen in de verenigingsdemocratie? Welke waarden hanteren organisaties om hun infrastructuur van arrangementen tot inspraak en participatie te doen werken?

Rollen van groepsbegeleiders

Groepsbegeleiders kunnen verschillende ondersteunersrollen opnemen. Enkele daarvan spelen expliciet in op het versterken van de wisselwerking tussen community-leden onderling, en tussen professionals en communityleden.

De **medestander** staat midden in de vrijwilligersgroep. Hij is een direct aanspreekpunt. Hij ziet het als zijn opdracht om de verbinding in vrijwilligersgroepen te versterken en samenwerking te stimuleren. Hij is spreekbuis van lokale groepen naar de organisatie.

Heel vaak hebben wij werkoverleggen en dan zie je onze mond opengaan. Ik zie een paar collega's dan al denken: daar zijn ze weer... Maar dan denk ik: neen, ik ga die stem laten horen, want het is de stem van de clubs. Cru gezegd: wij weten wat er leeft. Dat is ambetant. Dat vind ik de moeilijkste positie.

(Medewerker Neos)

De **vertaler** heeft de hele organisatie als focus. Hij informeert vrijwilligersgroepen over het beleid en de initiatieven van de organisatie. Hij helpt vrijwilligers om dat beleid te vertalen naar de omgeving van de groep.

Als je wil meepraten over iets, moet er transparantie zijn over de informatie die er is of over het probleem dat zich stelt. De ondersteuning die je dan nodig hebt, is iemand die komt vertellen: 'Dit zijn de kaarten. Denk er eens over na. Zien jullie die problemen ook? Hoe pakken jullie het aan? Wat gaan jullie doen?'

(Medewerker Gezinsbond)

Als zij met ideeën komen die totaal niet Amnesty-minded zijn, dan is het aan mij om te zeggen: 'Goed idee, maar dat gaan we niet doen'. Ik ben een stuk de filter en de omdenker ook. We kunnen wel zeggen: 'Dit gaat niet, maar dit is gelijkaardig en dat past wel bij jouw ideeën' of 'dat budget hebben we niet, maar misschien kunnen we het zo doen en is het even leuk'. Dus die creativiteit van activisten of de vraag van activisten omzetten in iets dat wel zou werken voor ons, is een grote kracht.

(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

Waarden op vlak van verenigingsdemocratie

Neos en verenigingskunst

Naar aanleiding van enkele conflicten in clubs wil Neos haar lokale vrijwilligers vormen in geweldloze communicatie. De organisatie doopte die doelstelling tot verenigingskunst. Neos heeft al een stevige theoretische en praktische basis rond verenigingskunst, onder meer geïnspireerd door Berend Rubingh, de grondlegger van Back2Basics (www.back2basics.nl). Toch kiest de organisatie er bewust voor om het concept van onderuit, in nauwe cocreatie met de lokale bestuursleden, uit te werken. Twee stafmedewerkers lopen een traject met enkele pilootclubs. De uiteindelijke bedoeling is om op basis van het ontwikkelwerk een kadervorming te ontwerpen en aan te bieden aan alle lokale clubs.

We willen naar een soort van 'vriendelijke organisatie' gaan. Niet dat wij vroeger onvriendelijk waren (lacht), maar we merken dat bestuursleden mondiger en kritischer worden. We willen werken rond bemiddeling en hoe er geweldloos gecommuniceerd kan worden.

(Medewerker Neos)

Curieus en radicaal verbinden

Curieus heeft een historische link met de socialistische partij. Daardoor telt de organisatie onder haar communityleden zowel meer 'traditionele' als meer 'progressieve' mensen. Curieus zet in op missiegedreven werken en wil daarin ruimte geven aan het verschil. Ze wil radicaal verbinden in eigen kringen en op termijn die visie ook meer maatschappelijk gaan uitdragen.

We moeten niet alleen de young urban professionals hebben, maar evengoed al die anderen. Het is niet omdat er soms een paar hardleerse vrijwilligers zijn die er al 35 jaar bij zijn dat je die dan gewoon maar bij de prullenmand moet zetten. Ik denk dat dat net een sterkte is. Als we er met deze diversiteit in slagen om al die profielen zich thuis te doen voelen met een gediversifieerd aanbod, dan slagen we echt. Dat maken we ook die verbinding in de lokale samenleving. Ik denk dat we in dat radicaal verbinden, zeker in zo'n geradicaliseerde tijden, ook echt goed in zijn, bijvoorbeeld op het Festival van de Gelijkheid.

(Bestuurslid Curieus)

Amnesty International Vlaanderen zet in op niet-gehoorde stemmen

Inclusie en diversiteit vormen een grote prioriteit in de huidige beleidsperiode bij Amnesty International Vlaanderen. De organisatie breidt haar diversiteits- en inclusieplan van haar personeelskader en kantoorvrijwilligers uit naar haar lokale Amnesty-groepen. Ze biedt ondersteuning en begeleiding waar gewenst, maar richt zijn energie vooral op nieuwe lokale groepen. Op die manier hoopt de organisatie uiteindelijk ook de diversiteit in de deelname aan haar bestuursorganen te vergroten.

Mijn drive om bij Amnesty te werken is dat we ons inzetten voor mensen die met mensenrechtenschendingen geconfronteerd worden. Net die minderheidsgroepen missen we soms in onze beslissings- en democratische organen. Het is misschien gewoon tout court niet heel toegankelijk. Sommige mensen hebben misschien te veel zorgen en kunnen dat er niet bijnemen. Voor mij is diversiteit en zeker inclusie een grote brok werk. Maar als ik zie wat we nu aan het doen zijn voor onze AV: echt actief stappen zetten om daartoe te komen. Dan ben ik daar heel trots op.

(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

4.5.3. Bouwen aan een sterke community rond een scherpe missie

Als organisatie zet je best expliciet in op het creëren van een gevoel van verbondheid tussen de divers betrokken communityleden. Ze dragen immers allemaal op hun hoogsteigen manier bij aan je missie. Die missie vormt het kompas bij je communityvorming.

De betrokkenheid van communityleden wordt diverser: sommige communityleden zijn eerder lauw betrokken (op het niveau van opbrengsten en activiteiten) terwijl andere leden warm betrokken zijn (op het niveau van de missie, de organisatie en de mensen) en zich vrijwillig inzetten. Vrijwilligers zijn er in verschillende maten en gewichten: gebonden, geboeid of zwervend (zie: 4.2.1).

Al die communityleden zien hun basisbehoeften graag vervuld: autonomie, competentie-ontwikkeling maar ook verbinding. Als organisatie heb je er baat bij dat communityleden zich onderling verbonden blijven voelen. Dat ze samen een gedeelde wij vormen waarin verbinding, onderlinge solidariteit en bereidheid tot handelen centraal staan (Van den Eeckhaut, 2014). Niet vanzelfsprekend bij een steeds diversere achterban. Wel nodig, want onderlinge verbondenheid leidt tot een sterke gemeenschap die bijdraagt aan je missie én die zichtbaar is in de bredere samenleving.

Ik denk dat de Bond bij concrete realisaties in de verf mag zetten dat leden daarvan mee aan de basis stonden en dat het dankzij het aantal leden is dat de organisatie een stem heeft. Het is een wisselwerking: mensen zijn niet alleen lid voor de activiteiten, maar ook om hun gewicht in de schaal te leggen.

(Vrijwilliger Gezinsbond)

Waarom sta je er best bij stil?

Naarmate communityleden zich op meer manieren betrokken voelen, deelnemen en vrijwillig inzetten, wordt het belangrijker om de onderlinge verbondenheid te expliciteren en te bewaken. Zo vermijd je dat er subgroepen in je achterban ontstaan die geen voeling of contact met elkaar hebben of die zelfs met elkaar in concurrentie treden. Meer positief verwoord kan je zo de knowhow, het netwerk en de ervaringen van je volledige achterban benutten en communityleden van elkaar laten leren.

Nu is de afstand soms echt heel groot tussen een lokale groep die 'wij doen eetfeesten' zegt en een groep projectvrijwilligers. In the end willen we dat er veel meer connectie, ontmoeting is tussen de verschillende soorten vrijwilligers. Dat is ook deel van het radicaal verbinden: nieuwe allianties ook bewust opzetten. Mensen samenbrengen die elkaar niet of zelden ontmoeten.

(Directeur en bestuurder Curieus)

Welke vragen roept het op?

- Hoe bouw je een community uit waarin verschillende soorten engagement hun plaats krijgen?
- Hoe versterk je de community van divers betrokken communityleden op duurzame wijze?

Hoe doen zij het?

De organisaties uit de praktijkverkenning hebben verschillende soorten community's. De ene al diverser dan de ander. Sommige organisaties zijn eerder intern georiënteerd op hun leden. Andere organisaties vullen hun achterban ruimer in en richten zich tot een breder doelpubliek.

Onze focus blijft bestuursleden. Ik denk dat we daar gigantisch veel kanalen voor hebben, dat daar ongelofelijk veel uitwisseling over is. De vraag is nu: hoe kunnen we dat doortrekken naar de leden?

(Directeur Neos)

Ik voel me één met alle mensen die mijn mening delen over dierenrechten, maar niet specifiek met EVA. Met iedereen die vegetariër of veganist is.

(Vrijwilliger EVA)

Organisaties versterken de onderlinge verbondenheid tussen hun communityleden op verschillende organisatieniveaus: lokaal, regionaal, provinciaal en/of landelijk. Daarbij vormt de missie steeds het kompas.

Als we alle richtingen uitschieten en op alles reageren wat er beweegt en wordt voorgesteld, dan is dat verloren energie. Daarom hebben we strategische lijnen en houden we die zoveel mogelijk aan, proberen we zoveel mogelijk mensen daar naartoe te bewegen.
(Medewerker Amnesty International Vlaanderen)

Als je je missie duidelijk uitkristalliseert, kan een hele beweging zich mee richten naar dat doel. Dan kan al die energie naar daar gestuurd worden. En dan raakt het niet zo versplinterd in dat verhaal.
(Vrijwilliger Velt)

In de praktijkverkenning kwamen drie arrangementen naar voren die kunnen bijdragen aan een sterkere community.

Arrangementen om je community te versterken

Als rode draad doorheen de arrangementen van organisaties om hun community te versterken, lopen de beleving van deelnemers, het ambassadeurschap, de zichtbaarheid van de community en het vieren van successen.

De belangrijkste arrangementen tot communityversterking die organisaties in de praktijkverkenning aanhaalden, zijn: een event co-organiseren, ervaringsuitwisseling faciliteren (live of online) en een plek delen.

1. Een event co-organiseren

Misschien is het Festival van de Gelijkheid wel een hele belangrijke kapstok. Ik denk dat Curieus een belangrijke rol kan spelen in het cement zijn, niet alleen voor lokale mensen, maar zelfs van grote organisaties die landelijk of Vlaams werken en die met elkaar op het Festival van de Gelijkheid en in die voorbereidende sessies met elkaar in gesprek gingen.
(Bestuurder Curieus)

De formule om op een gezamenlijk moment lokaal een activiteit te doen, dat hebben wij nog niet zo heel veel gedaan behalve dan tijdens de feestmaand ter gelegenheid van 100 jaar Gezinsbond in 2021. Dat was een hele positieve ervaring en de organisatoren bevestigden dat ook. Nationaal biedt een kader aan waarbinnen afdelingen autonoom kunnen organiseren tijdens een afgebakende periode, waardoor de activiteiten wel een gemeenschappelijke uitstraling hebben.
(Directeur Gezinsbond)

2. Ervaringsuitwisseling faciliteren

Er bestaat ook een zadenwerkgroep. De trekker komt heel regelmatig op het secretariaat en kent de mensen uit het team goed. Het idee van die werkgroep is een intense samenwerking tussen professionals, bestuurders en lokale vrijwilligers. Dat maakt dat ergens in het beleidsplan de term Velt-familie staat.

(Directeur Velt)

Wat ik in mijn rol heel fijn vind, is dat we op die manier de interne uitwisseling stimuleren. En dat is iets wat we nog veel meer kunnen doen, omdat er super veel expertise in de beweging zit. Ik moet niet alles weten. Ik moet gewoon weten wie de info heeft en die in verbinding brengen. Als ons platform (Confluence) perfect zijn werk doet, ben ik bij wijze van spreken niet meer nodig. (lacht)

(Medewerker, EVA)

3. Een plek delen

We hebben het geluk gehad om de laatste empty shop¹ van Vlaams-Brabant te mogen organiseren vorig jaar in de lente. En dan merk je toch dat je een heel breed publiek aanboort. Ik denk dat wij alle lagen van de gemeenschap hebben zien passeren in onze empty shop.

(Vrijwilliger Curieus)

AlF+ verwierf in Turnhout een ontmoetingshuis, waarin het eerder al een werking ontplooië. Het gaat over een laagdrempelige ontmoetingsplaats voor organisaties van migranten en diverse gemeenschappen in Turnhout en speelt daarom een belangrijke aanvullende maatschappelijke rol naast bijvoorbeeld het aanbod van de stad Turnhout. Hier is een goede sociale werking en ook partners komen er over de vloer, bijvoorbeeld voor ziddagen. Dit is een plaats bij uitstek om aan sociaal-cultureel werk te doen en goed en betrokken vrijwilligerswerk.

(Directeur AlF+)

¹ The Empty Shop is een winkel met lege rekken en kale paspoppen, die gevuld wordt met kledinggiften. Elke ochtend start met een lege winkel, en in de loop van de dag transformeert de winkel tot de mooiste kledingboetiek. De opbrengst van de verkoop gaat steeds naar een goed doel.

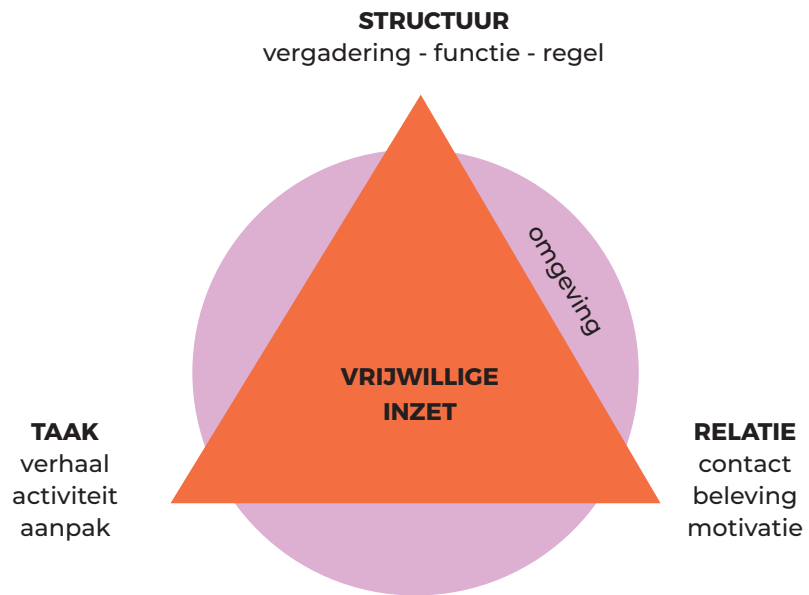
4.5.4. Aan de slag met ondersteuning in je organisatie

Hoe bouw je je ondersteuning missiegedreven en op maat van je community uit? Het taak-relatie-structuur model en het levensfasenmodel van Joris Piot bieden een kader. Hoe breng je als missiegedreven organisatie en democratische professional blinde vlekken in beeld?

Op alle dimensies

Als groepsbegeleider wil je groepen bewust en bekwaam maken om missiegedreven te werken. Het TRS-model (Piot & Heylen, 2017) biedt je een bril: wat loopt er goed in de groep en waar botst de groep op?

Figuur 8: TRS-model



- De **taakdimensie** van een vrijwilligersgroep omvat alle aspecten die het mogelijk maken om een activiteit op te zetten. Heeft de groep een helder verhaal over haar bestaansreden? Welke activiteiten organiseert ze? Heeft ze een aanpak om taken te verdelen en alles georganiseerd te krijgen?
- De **relatiedimensie** omvat elke bijdrage in een groep die mensen op elkaar én op hun vrijwillige inzet betreft. Hoe is het contact tussen de vrijwilligers? Hoe beleven ze hun eigen taakinfilling en de samenwerking? Wat motiveert hen tot vrijwillige inzet?

- De **structuurdimensie** verwijst naar de formele afspraken over hoe er wordt gecommuniceerd en beslist. Hoe vergadert een groep? Welke verantwoordelijkheden delegeert ze aan personen in bepaalde functies? Welke afspraken maakt een groep om tot structuren en rollen te komen en welke regels heeft ze rond gedrag en relaties in de groep?

Als begeleider moet je je tot alle dimensies van het TRS-model richten. Je zoekt een goed evenwicht tussen taak, relatie en structuur. Als een groep alleen maar overlegt, dreigt ze niets te realiseren. Als een groep te hard focust op het resultaat, verliest ze de beleving van haar vrijwilligers uit het oog.

De relatie met de groep komt op de eerste plaats. Zodra er een goede samenwerking en vertrouwensband tussen vrijwilligers bestaat, kan je hen als begeleider een spiegel bieden om patronen in de groep te herkennen, te waarderen en te veranderen. Dan kan je de groep ook laten kijken naar de structuur die ze heeft geïnstalleerd. Is die nog werkzaam of werkt ze vooral tegen? Help de groep om andere keuzes zichtbaar voor zichzelf zichtbaar te maken.



Heb jij oog voor de dimensies relatie, taak en structuur in vrijwilligersgroepen?

Organisatiestrategie

Hoe ondersteun je als organisatie je begeleiders om de juiste keuzes te maken en hun focus te bepalen? Hoe ondersteun je hen om zich te verhouden tot uitdagende situaties? Door in te zetten op alle dimensies (taak, relatie, structuur) en rekening te houden met de levensfase van al je groepen.

Deze zes stappen vormen alvast een goede aanzet om de groepsbegeleiding in je organisatie op punt te stellen.

1. Schets een beeld van een goed werkende vrijwilligersgroep

Denk aan een lokale vrijwilligersgroep die volgens jou goed werkt. Hoe ziet die eruit? Hoe verwacht je dat een goed draaiende groep bijdraagt aan de missie van je organisatie? Vertrek daarbij niet alleen vanuit verwachtingen tegenover groepen of vanuit administratieve formaliteiten (bijvoorbeeld vrijwilligers registreren, verslagen van de activiteiten doorsturen ...). Hou ook rekening met de processen en activiteiten in de groepen.

2. Formuleer criteria om de kwaliteit van de werking te bepalen

Welke criteria kan je uit die 'droomgroep' distilleren om de kwaliteit van de werking van je groepen te bepalen? Maak een lijstje met kwaliteitscriteria. Hoe verhouden groepen zich tot de missie van je organisatie? Werken ze samen met organisaties in hun omgeving? Staan ze open voor nieuwe potentiële vrijwilligers? Hoe polsen ze naar de beleving van de vrijwilligers?

3. Stel een typologie van lokale vrijwilligersgroepen op

Hoe krijg je een zicht op de criteria die je formuleert? Wat 'meet' je al? Welke bijkomende (kwalitatieve en kwantitatieve) informatie heb je nog nodig? Welke types van groepen komen er in je organisatie voor naar levensfase: startend, autonoom, routineus, verstillend?

Tabel 5: Levensfasemodel

	Onbewust	Bewust
Onbekwaam	Verstillende groep • Geen doorstroming in leden en bestuur. Er zijn nog fijne activiteiten, weliswaar afnemend. Deze fase kan lang duren, men verstillt geleidelijk. • Interactie met de omgeving krimpt. Oude contacten blijven behouden, er komen geen nieuwe bij. <i>Bonding</i> primeert op <i>bridging</i>, de groep plooit geleidelijk naar binnen. • De groep schuift even naar veel ondersteuning vragen en dan naar 'laat ons maar met rust'.	Startende groep • Bruist en er ligt weinig vast. Open gesprekken over afstemmen van doel, meningsverschil mag. Er komen mensen bij, maar er vertrekken er ook. • Veel interactie, men heeft de omgeving en de vereniging nodig. <i>Bridging</i> is in deze fase het meest spontaan en natuurlijk. Er gaat evenveel energie naar <i>bonding</i>. • De groep wenst op bijna alles ondersteuning: overleg is zinvol, extra vraag naar intern/extern samenwerken.
Bekwaam	Routineuze groep • Loopt gesmeerd. Procedures en langere besturen hollen geleidelijk gedeelde verantwoordelijkheid uit. Conflicten worden geleidelijk toegedekt. Groei stagneert. • Interactie met anderen wordt voorspelbaar en minder open. Het is te nemen of te laten. <i>Bridging</i> en <i>bonding</i> stollen in vaste herhalende structuren, verliezen flexibiliteit. • Vragen enkel ondersteuning bij onverwachte accidenten. Fouten tegen de routine liggen moeilijk.	Autonome groep • Blaakt van vertrouwen en creativiteit. Grote betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Men weet waarom men iets doet. Groep groeit. • Interactie met omgeving en vereniging wordt doelgerichter, meer als partner. <i>Bridging</i> en <i>bonding</i> zijn in evenwicht, realiseren een grote betrokkenheid. • Ondersteuning is een logisch gevolg van het aangaan van uitdagingen. Fouten maken mag.

4. Detecteer de ondersteuningsnoden per type groep

Welke noden hebben alle vrijwilligersgroepen gemeenschappelijk? Op welk vlak moet je diversifiëren naar type groep? De gemeenschappelijke noden kan je aanbodgericht invullen. Voor de specifieke noden werk je best op maat.

5. Ontwikkel een strategie voor groepsbegeleiding

Hoe kan je de strategie voor groepsbegeleiding optimaal afstemmen op de missie van je organisatie? Op welke groepen ligt de focus? Waarom? Denk aan de keuze voor een actieve wervingsstop of de keuze om in te zetten op groepen die op zichzelf terugplooiën en minder in verbinding staan met hun omgeving.

6. Leg kwaliteitscriteria voor groepsbegeleiding vast

Hoe wil je de groepsbegeleiding vormgeven? Wat maakt je begeleiding tot een kwaliteitsvolle begeleiding? Denk bijvoorbeeld aan bottom-up en op maat werken, nabijheid ...

Hoe omkader je je groep van begeleiders daarbij, bijvoorbeeld intervisie en uitwisseling voorzien, samen ondersteuningstools uitwerken ...?



Enkele reflectievragen

Ondersteuningspraktijken

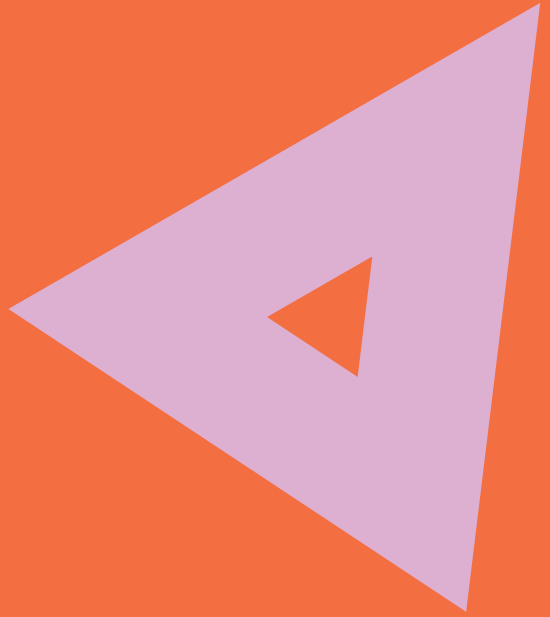
- Is de ruilrelatie tussen professionals en communityleden in je organisatie in evenwicht? Omkader je je communityleden voldoende? Hoe ervaren zij dat zelf?
- Laat je voldoende wisselwerking toe in de manier waarop je je als organisatie en als professionals opstelt tegenover je communityleden? Kies je bewust voor de juiste afwisseling tussen dienstverlener, facilitator en regisseur?
- Zijn je ondersteuningsstrategieën ondersteunend voor je verenigingsdemocratie? Bestaat er een gezonde balans tussen het ondersteunen van het primaire en secundaire proces van verenigen, tussen reactief en proactief ondersteunen?
- Is je arsenaal van ondersteuningspraktijken voldoende uitgerust om de dimensies van taak, relatie en structuur in je vrijwilligersgroepen te ondersteunen? Staat de relatiedimensie op de eerste plaats? Laat je groepen vanuit de relatiedimensie ook kijken naar hun taak en structuur?

Democratische professionals

- Erken en ondersteun je je ondersteunende medewerkers bij het opnemen van hun rol als democratische professional? Hoe ervaren ze dat zelf?
- Omkader je hen voldoende door een goede infrastructuur en waarden voor je verenigingsdemocratie?

Community

- Hoe zet je organisatie in op het uitbouwen en duurzaam versterken van je community?



vervellen

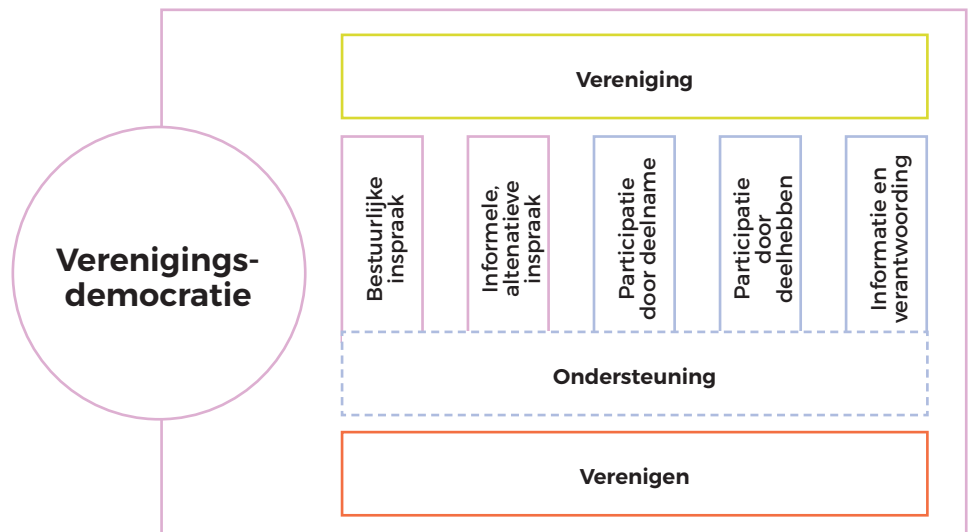


5. VERENIGINGSSCAN

Verenigingsdemocratie is de wisselwerking tussen de community van (bestuurs)vrijwilligers en leden, en professionals (directie, medewerkers) om de organisatie samen vorm en richting te geven.

Om in je vereniging het verenigingsdemocratische proces vorm te geven, kan je bouwen aan 6 verschillende pijlers. Binnen die pijlers kan je als organisatie je eigen, concrete arrangementen van inspraak en participatie vorm geven.

Figuur 1: Model verenigingsdemocratie



In deze brochure vind je voor elke pijler van verenigingsdemocratie kaders, inspirerende voorbeelden, reflectievragen en tools. Maar wat betekent dat nu voor je organisatie? Hoe sta jij op dit moment tegenover verenigingsdemocratie? Positioneer jezelf aan de hand van de tabel op de volgende pagina.

Tabel 6: Verhouding tegenover verenigingsdemocratie

	Geolied	Schurend
Alert	De verenigingsdemocratie in je organisatie functioneert doorgaans goed. Professionals en communityleden reflecteren regelmatig over de werking van de verenigingsdemocratie.	Je bent je ervan bewust dat de verenigingsdemocratie in je organisatie op bepaalde vlakken wel eens weerbarstig is. Je denkt daar regelmatig over na samen met professionals en communityleden.
Zorgeloos	De verenigingsdemocratie in je organisatie functioneert doorgaans goed. Noch professionals noch communityleden stellen zich daar veel vragen bij.	Een kritische vriend zou kunnen observeren dat de verenigingsdemocratie in je organisatie op bepaalde vlakken wel eens weerbarstig is. Maar voor zover je weet, leeft het functioneren van de verenigingsdemocratie niet echt bij professionals en communityleden.

De verenigingsscan biedt je organisatie een helikopterzicht op de mate waarin je organisatie erin slaagt om als verenigingsdemocratie te functioneren. Via verschillende vragen krijg je een globaler zicht op de verenigingsdemocratie in je organisatie. Je uitgangspositie bepaalt mee wat de verenigingsscan je te bieden heeft:

- **Ben je alert geolied?**
Hanteer de verenigingsscan als een gesprekstool om de vinger aan de pols te houden van je goed functionerende verenigingsdemocratie, regelmatig te evalueren en indien nodig bij te sturen.
- **Ben je alert schurend?**
Gebruik de verenigingsscan om een eerste inschatting te maken van de verenigingsdemocratie in je organisatie. Kom de pijlers op het spoor die in je organisatie al goed zijn uitgebouwd. Hoe kan je die behouden en eventueel nog versterken? Detecteer ook de pijlers die tot nu toe op de achtergrond bleven. Zie je hier noden en ontwikkelingskansen?
- **Ben je zorgeloos geolied?**
Hanteer de verenigingsscan om de werking van de verenigingsdemocratie te expliciteren. Waardeer wat goed loopt. Misschien kom je ook verbeterpunten op het spoor?
- **Ben je zorgeloos schurend?**
Gebruik de verenigingsscan als een aanleiding voor een eerste verkennend gesprek over de verenigingsdemocratie in je organisatie. Benoem eerst de kwaliteiten en ga vervolgens samen op zoek naar verbeterpunten.

Werkwijze

- Je kan de verenigingsscan individueel gebruiken of in een groep van mensen.
- Overloop de scan altijd eerst individueel. Duid aan:
 - welke vragen je evident vindt en gemakkelijk kan beantwoorden (v).
 - over welke vragen je nooit eerder nadacht en die moeilijker te beantwoorden zijn (x).
 - welke vragen je prikkelen en waarover je zeker verder in gesprek wil gaan (!).
- Leg de oogst samen en ga in gesprek:
 - Vertrek van de gedeelde basis
 - > Zijn er vragen die jullie allemaal evident vinden? Ga erover in gesprek. Zitten jullie op dezelfde lijn? Zo niet, waarover bestaat er nog onduidelijkheid? Lijst op.
 - > Zijn er vragen die jullie allemaal moeilijk te beantwoorden vinden? Bespreek: wat maakt die vragen moeilijk te beantwoorden? Wat leer je daaruit over deze pijler van verenigingsdemocratie in onze organisatie? Noteer.
- Kijk dan naar de vragen die jullie anders inschatten
 - Ga in gesprek over de vragen. Probeer uit te zoeken waarom verschillende mensen in de organisatie zich anders verhouden tot de vraag. Wat vraagt nog om verder gesprek? Inventariseer.
- Formuleer conclusies over:
 - de pijlers van verenigingsdemocratie waarover iedereen het eens is dat ze goed zijn uitgebouwd en werken. Koester die pijlers en blijf ze regelmatig evalueren.
 - de pijlers van verenigingsdemocratie waarover iedereen het eens is dat ze nog niet voldoende zijn uitgebouwd. Ga op een later moment dieper in gesprek over wat jullie moeten doen. Laat je inspireren door de kaders, praktijkvoorbeelden en reflectievragen in deze brochure.
 - de pijlers van verenigingsdemocratie waarover verschillende personen een andere inschatting maken. Verken op een later moment wat de verschillende visies op de pijler zijn. Probeer in overleg een gedeelde koers voor die pijler uit te zetten.

Verenigingsscan

BESTUURLIJKE INSPRAAK De feedback die je van je communityleden krijgt via je algemene vergadering en je bestuursorgaan.	V	X	!	INFORMELE, ALTERNATIEVE INSPRAAK Deze arrangementen zijn informeler van aard en richten zich tot een breder publiek dan de aangestelde vertegenwoordigers. Ze vragen een korter en afgebakender engagement.	V	X	!
Spreek je je bestuursleden voldoende aan op hun rol als visie en strategiemaker? Heb je zicht op de goesting van je bestuursleden om zinvol bij te dragen? Waarover mogen communityleden meepraten? Op welk niveau geef je hen inspraak: kies je ervoor om hen te informeren en te raadplegen of laat je hen ook adviseren, coproduceren en (mee)beslissen?				Wie bereik en betrek je al? Waar situeren zich nog blinde vlekken onder jouw communityleden? Heb je die in kaart gebracht? Lenen je organisatiestructuur- en cultuur zich tot informele inspraak? Zijn je informele inspraakarrangementen toegankelijk voor communityleden?			
PARTICIPATIE DOOR DEELHEBBEN De speelruimte in je organisatiekader voor je communityleden om praktijken te ontwikkelen die aansluiten op hun leefwereld.				PARTICIPATIE DOOR DEELNEMEN De keuzemogelijkheden voor communityleden om hun relatie met je organisatie vorm te geven (bijvoorbeeld vrijwillige inzet, lidmaatschap, deelname aan bovenlokaal overleg ...).			
Bied je voldoende speelruimte aan je vrijwilligers(groepen) om praktijken en activiteiten te ontwikkelen? In welke mate kunnen ze hun eigen thema's en concrete aanpak kiezen?				Bestaan er drempels in je organisatie voor communityleden om hun betrokkenheid om te zetten in een engagement? Heb je die in kaart?			

AANDACHTSPUNTEN BIJ KOERSWIJZIGINGEN

Waar wil je met je verenigingsdemocratie naar toe? Wat is je stip op je horizon? Neem zeker deze aandachtspunten mee als je je verenigingsdemocratie wil vervellen.

Kies je knoppen

Er bestaat geen blauwdruk voor verenigingsdemocratie. Sommige pijlers van verenigingsdemocratie zullen in je organisatie meer gewicht krijgen dan in andere organisaties. Stem je arrangementen af op je eigen specifieke organisatiecontext en creëer zo reliëf in het model van verenigingsdemocratie. Stel je prioriteiten. Je hoeft niet aan alle knoppen tegelijk te draaien (Pouwels & van Bommel, 2017).

Proces

Je verenigingsdemocratie is voortdurend in transitie. Hanteer dus een ontwikkelperspectief en werk toe naar de stip op de horizon. Sleutelen aan je verenigingsdemocratie is een leerproces waaraan alle professionals en communityleden in je organisatie deelnemen. Om nieuwe dingen uit te proberen, te passen en traag maar zeker in te bedden (Pouwels & van Bommel, 2017).

Onderling vertrouwen blijft de basis

Veranderingsprocessen vragen om vertrouwen. Blijf dus ruimte creëren voor informele ontmoeting in je community. Ga tijdig in dialoog als je weerstand opmerkt. Vertrouwen is belangrijk voor een goede samenwerking en om te kunnen innoveren (Pouwels & van Bommel, 2017).

UITLEIDING

AANPAK

Bij deze praktijkverkenning hanteerden we twee kernprincipes. We gingen meerstemmig in gesprek om verschillende visies op verenigingsdemocratie te vatten. We stelden ons onderzoekend op maar hanteerden geen strikt wetenschappelijke onderzoeksmethoden. Dat liet ons toe om de uitkomst van de verkenning voldoende open te houden en gaandeweg bij te sturen op basis van de inzichten uit het sociaal-culturele werkveld.

We zoomen in deze brochure in op patronen die we zien terugkomen, maar lichten ook opvallende zaken uit. Zaken die ons verwonderen en niet evidente vragen doen stellen. Zaken die misschien een voorbode zijn van nieuwe ontwikkelingen.

We gingen in gesprek

We gingen in gesprek met vier experts rond vrijwillige inzet, verenigen, besturen en community building. Op die manier kregen we meer inzicht in de bredere context van verenigingsdemocratie in sociaal-culturele organisaties en kwamen we interessante bronnen (publicaties en sleutelfiguren) en praktijken op het spoor. Onze gesprekspartners waren Joris Piot (UCLL – Sociale Hogeschool Heverlee), Koen Vermeulen (Vrijwilligerswerkwerkt), Marc Mestdagh (2mpact en BSAE) en Bram Verschuere (Vakgroep Bestuurskunde en Publiek Management, UGent).

We kozen 7 organisaties: Neos, Curieus, Gezinsbond, EVA (nu: Proveg), Velt, AIF+ en Amnesty International Vlaanderen. We kozen hen in de eerste plaats op basis van het beeld van verenigingsdemocratie dat we opmerkten. We probeerden zoveel mogelijk uiteenlopende beelden te vatten. We lieten ons leiden door de inzichten uit elke organisatie om nieuwe organisaties aan te spreken. Uiteraard hielden we ook rekening met een aantal criteria om de diversiteit in de sociaal-culturele sector te vatten, bijvoorbeeld organisatiegrootte, doelgroep- of thema-organisatie, ingebed in een grotere organisatie of niet en organisatieleeftijd.

We gingen telkens apart in gesprek met 3 profielen: directie en bestuur, medewerkers en vrijwilligers. Een bewuste keuze om gesprekspartners in alle openheid aan het woord te laten over hun ervaringen en inzichten vanuit hun eigen positie.

We lazen ons in

Ter voorbereiding van de interviews namen we de beleidsplannen, voortgangsrapporten en websites van de case-organisaties door. Om onze bevindingen op verhaal te brengen, namen we praktijkliteratuur over vrijwillige inzet, verenigen, besturen en community building door.

We staken onze voelsprietten uit

Tijdens de praktijkverkenning putten we ten slotte ook uit inzichten van sociaal-cultureel werkers over verenigingsdemocratie tijdens vormingen, workshops, interviews en coachingsgesprekken.

LITERATUURLIJST

- Amnesty International Vlaanderen (2020). Beleidsplan 2021-2025. Brussel: Amnesty International Vlaanderen, 82 p.
- Baert, H. & Redig, G. (2018). 1911 C.A.O. en... *Kadervorming en professionalisering*. Canon sociaal-cultureel werk.
- Cultuurloket (2023, maart, 6). Verdienmodellen. Geraadpleegd op 22 maart 2023, van <https://www.cultuurloket.be/kennisbank/het-ondernemingsplan-je-idee-naar-de-praktijk-omzetten/verdienmodellen>
- de Gast, W.J. & Hetem, R. (2018). *Basisboek vrijwilligersmanagement: werven, sturen en motiveren*. Bussum: Coutinho, 268 p.
- Godemont, J. (2021, februari, 25). *Van betrokkenheid naar vrijwillige actie in 3 bewegingen*. Geraadpleegd op 6 januari 2023, van <https://socius.be/van-betrokkenheid-naar-vrijwillige-actie-in-3-bewegingen/>
- Jaminé, S. (2022, december, 8). *Omgaan met polarisatie in je groep*. Geraadpleegd op 15 december 2022, van <https://socius.be/omgaan-met-polarisatie-in-je-groep/>
- Jans, M. (z.d.). Grondhouding. Geraadpleegd op 22 januari 2023, van <https://socius.be/sociaal-cultureel-werken/pro2030/bouwsteen-doeloriëntering/>
- Jans, M. & Van Gucht J. (2022). *Stromen in de civiele samenleving: een analyse van de goedgekeurde subsidie-aanvragen sociaal-cultureel volwassenenwerk 2021-2025*. Brussel: Socius, 177 p.
- Kenniscentrum Cultuur- en mediaparticipatie (z.d.). *Webtool participatiesurvey 2020-2022*, geraadpleegd op 6 februari 2023, van <http://rwebtool.ugent.be/pas2022>
- Kuperus, M. (2012). Verenigingsdemocratie in het Twittertijdperk. *VM Magazine*, september (2012), pp. 48-51.
- Kuperus, M., Poorthuis, I., van der Loo, P., Wijperle, D. (2018). *Routeplanner voor verenigen*. Bunnik: Vm Uitgevers, 230 p.
- Kuperus, M. & Poorthuis, I. (2019). Hoe geolied loopt uw verenigingsas? *VM Magazine*, juni (2019), pp. 70-73.
- Kuperus, M. & Vonk, A. (2010). Democratie nieuwe stijl. *VM Magazine*, april (2010), pp. 40-47.
- Mestdagh, M. (2018, oktober, 25). Op zoek naar de perfecte balans tussen bestuur en verenigingsprofessionals, geraadpleegd op 16 mei 2022, van <https://marcmestdagh.be/2018/10/25/op-zoek-naar-de-perfecte-balans-tussen-bestuur-en-verenigingsprofessionals/>
- Mestdagh, M. (2020). *Bestuurder: hoe ga ik mee uit de bocht?* Gentbrugge: 2Mpact.
- Mestdagh, M. (2020, november, 3). *Verandert corona het concept van lidgeld voorgoed?*, geraadpleegd op 15 november 2021, van https://2mpowering.files.wordpress.com/2020/12/artikelsmm_2020.pdf
- Piot, J. & Heylen, M. (2017). *Eat, love, volunteer: hoe vrijwilligers ondersteunen?* Kalmthout: Pelckmans Pro, 152 p.
- Pouwels, I. (2019). *Verenigen met vereniging 3.0*. Bunnik: De Nederlandse associatie, 96 p.
- Pouwels, I. & van Bommel, D. (2017). Vereniging 3.0 in de praktijk. *VM Magazine*, december (2017), pp. 26-29.
- Tonkens (2014, juli, 24). *Misverstanden over de participatiesamenleving*, geraadpleegd op 13 januari 2022, van <https://www.socialevraagstukken.nl/misverstanden-over-de-participatiesamenleving/>
- Van den Eeckhaut, G. (2014). *Verstaan: maatschappelijk innoveren vanuit sociaal-cultureel perspectief*. Brussel: Socius, 92 p.
- van der Rijken, T. & Mestdagh, M. (2021). Goede besturen communiceren met hun leden. *VM Magazine*, december (2020), pp. 60-65.
- Van Kampen, J. en Poorthuis, I. (2019). Ladder de cirkel binnen: over hoe je met de participatieladder je leden en sympathisanten kunt verleiden meer betrokken te raken. *VM Magazine*, december (2020), pp. 49-54.

colofon

Verenigingsdemocratie – Samen doen
is een uitgave van:

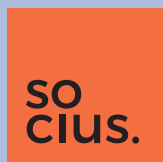
Socius, steunpunt sociaal-cultureel werk vzw
Saintelettesquare 19 – 1000 Brussel
BE 0430 838 564
RPR Brussel

T 02 215 27 08
E welkom@socius.be
W www.socius.be

f facebook.com/sociaalcultureel
t [@sociustweets](https://twitter.com/sociustweets)
in linkedin.com/company/socius-vzw

Auteur: Jozefien Godemont
Vormgeving: De Poedelfabriek
Brussel, mei 2023
D/2023/4393/7

In deze brochure kozen we voor het gebruik van de hij-vorm in functie van de leesbaarheid. We willen benadrukken dat we proberen om genderneutraal te zijn in onze communicatie en dat we ons bewust zijn van het belang van inclusiviteit. We hopen dat iedereen zich vertegenwoordigd voelt.



Vlaanderen
verbeelding werkt



SO
CIUS.

steunpunt
sociaal-cultureel
werk