



DE PLUS/MIN VAN DE POSTCODE

Afdelingen en hun

ONDERHOUD

TEKST MARIKE KUPERUS, SASKIA PEERENBOOM EN DEDAN SCHMIDT



De meeste verenigingen kennen een afdelingsstructuur, districten, regio's of plaatselijke afdelingen. De kunst is om deze afdelingen zo in te zetten dat ze een duidelijke functie vervullen. Niet meer en ook niet minder. Afschaffen is in het verleden niet altijd goed bevallen.

#06 In deze tijd van kredietcrisis hoef je weinig mensen ervan te overtuigen dat wij in een globale samenleving leven. Elke euro of dollar die ergens in de wereld op z'n kant rolt, lijkt wereldwijd een aardbeving te veroorzaken. Maar niet alleen financieel zijn we wereldwijd verweven geraakt. We chatten met zielsverwanten in New Delhi of New York. We bestellen boeken in Amerika, wijn uit Italië en laten onze ogen laseren in Turkije of Thailand. Wat is onze postcode anders dan een toevallige fysieke vindplaats? Toch wordt gelijktijdig op veel terreinen gewerkt aan decentralisatie van beleid. Wat op nationaal niveau lag wordt meer naar regio's en gemeenten gebracht. Lokaal wordt bepaald of het geld gaat naar thuiszorg, bibliotheek of jeugdhulp. Dichtbij huis, aanpassen aan de menselijke maat en de eigen situatie, is het nieuwe adagium. Niet alleen bij de overheid, maar ook bij de mensen zelf. Elke regionale omroep heeft zijn eigen journaal en veelbekeken streeksoap. In de meeste steden en dorpen is er een hernieuwde interesse in de eigen geschiedenis en in lokale tradities. Globalisering en 'lokalisering' zijn gelijktijdig optredende trends.

RIJK VERTAKT

Als er één organisatievorm is die zich leent voor geografische vertakkingen en lokale verschijning is het de vereniging wel. Het vormen van afdelingen zit zelfs in de wettelijke kaders van de vereniging. Nog net niet als een verplichting, maar wel als een vanzelfsprekend onderdeel van de opbouw.

Dat breed vertakte netwerk gaf de vereniging de gelegenheid een nauwe band op te bouwen met de achterban, veel te horen en veel te kunnen doen in de eigen omgeving. Het is nog merkbaar in de structuur en overlegcultuur als een vereniging juist is voortgekomen uit een bundeling van lokale initiatieven. Maar zoeken die leden dat nog en zijn ze nog bereid daar zelf actief in te zijn? Wij zien regelmatig verenigingen worstelen met hun districten, regio's, gewesten of lokale afdelingen. Wat doe je als moderne vereniging of brancheorganisatie met die regio, lokale afdeling of het postcodegebied in een tijd dat grote mobiliteit en virtuele netwerken alle afstand relatief maken?

GEDOE MET DE REGIO

Vrijwel elke vereniging met een geografische indeling worstelt met fricties. We schetsen hierna een aantal kwesties die we in veel verenigingen tegenkomen.

WIJ – ZIJ Tussen een regionale afdeling gerund door actieve leden en een centraal bureau of hoofdkantoor met beroepskrachten bestaat vaak spanning. Opvallend genoeg is de kritiek van beide zijden doorgaans erg vergelijkbaar: 'Zij snappen niet waar het hier om draait. Ze zijn niet professioneel en kosten te veel.' Dit type irritatie wijst er in ieder geval op dat de ruil tussen afdelingen en de centrale organisatie niet transparant genoeg is. Afdelingen weten niet goed wat van ze verwacht wordt en welke ondersteuning ze daarbij wel/niet kunnen krijgen. Het centrale bureau moet de schaarse tijd verdelen

tussen (extern gefinancierde) projecten en de tijdrovende begeleiding van lokaal actieve leden. Dit soort fricties ontstaan gemakkelijk als in de vereniging geen duidelijke afweging gemaakt wordt tussen prioriteiten of er geen eenduidige visie bestaat op wat de autonomie van een afdeling is.

OVERAL ANDERS Vaak functioneren niet alle regio's even goed. De ene is actief en kent een hoge opkomst, terwijl bij de andere bijna niets gebeurt. Of de ene regio ontplooit geheel andere activiteiten dan de ander. Sommige regio's concurreren in hun aanbod van activiteiten met het aanbod van de centrale organisatie. Opvallend is ook dat de regio 'randstad' het vaak veel minder doet dan de regio noord of de regio Limburg. Veelal worden deze verschillen en spanningen door de centrale organisatie (bestuur en directie van de werkorganisatie) geduid als mislukking. Vanuit een blauwdruk-kijk passen verschillen niet.

DURE REGIO Veel verenigingen met lokale en regionale vertakkingen hebben aparte regionale beroepskrachten. Dat is een kostbare zaak. We zagen in eerdere economische crises dat verenigingen hun lokale structuren en hun regio-ondersteuning afstootten. Vaak speelde daarbij mee dat de directeur van het hoofdkantoor te weinig zicht en grip had op de regionale medewerkers. Een kantoor of een persoon gevestigd in een regio zorgt voor een aanspreekpunt dichtbij. Het zijn brugfuncties tussen nationaal en lokaal. Lastige functies waarbij niet altijd duidelijk is of nu vooral vanuit de regio gewerkt

“REGIO’S VERANDEREN, DURF JE ALS BUREAU KWETSBAAR OP TE STELLEN”

FRANK DALES ALGEMEEN DIRECTEUR DIERENBESCHERMING

“Toen ik hier aantrad, was de relatie tussen bureau en afdelingen echt verstoord. Ik ben actief het land in getrokken om met plaatselijke bestuurders en vrijwilligers te praten. De eerste stap was over en weer hardop toegeven dat hun kritiek op het landelijk bureau terecht was, maar dat ook ons beeld van hen wel klopte. Het heeft veel goed gedaan dat ik hun kant op kwam en eerlijk was over ons als landelijk bureau. Dat schiep vertrouwen. Daarmee hebben we de verandering ingezet. Het duurde voor ons gevoel heel lang voor er beweging in kwam, maar achteraf was dat de goede investering en de fundering om nu echt te kunnen doorpakken.

Grotere regio’s met meer slagkracht. Dat is de ambitie. We gaan kleine afdelingen samenvoegen tot grotere regio’s met een betaalde kracht. In elke regio kunnen we straks dieren in nood helpen, toezicht houden op dierenwelzijn en aan beïnvloeding doen. Regiobestuurders krijgen een meer bestuurlijke rol en zijn niet meer zelf actief in de uitvoering. De eisen aan de afdeling worden groter. Tien tot vijftien procent van de afdelingen wil echt vooruit. De middengroep aarzelt en er is een groep die op de rem staat. We hebben ons in het traject gericht op de eerste twee groepen. Niet op degenen die niet willen of kunnen. En we zijn ook druk bezig met het veranderen van de werkwijze van het landelijk bureau.

Wat ik zou willen meegeven is: durf je kwetsbaar op te stellen. Kom van je voetstuk af en wees reëel over wat er niet goed is bij jezelf. Eerst heel basaal beginnen met vertrouwen en gevoel. Te snel doorduwen met toch sluimerend wantrouwen in de achterban breekt je op.”



moet worden, of dat de functionaris toch vooral de vooruitgeschoven post is van het hoofdkantoor. Zorg voor helderheid in de vraag of top-down de kaders aangegeven worden of dat een afdeling naar eigen inzicht activiteiten kan opzetten of juist afbouwen?

LASTIGE AFDELINGSBESTUURDERS In veel verenigingen hebben de besturen van afdelingen en gewesten een dubbele rol. Dezelfde bestuurder voelt zich sturend over de langetermijnstrategie van de vereniging en is ondergeschikt aan uitvoeringsafspraken. Dat gaat niet altijd goed. Het is niet gemakkelijk om je als bestuurder te laten aansturen door een beroepskracht waar je – via de verenigingsdemocratie – de baas van ‘bent’. Daarbij komt dat afdelingsbesturen zich niet altijd voldoende vernieuwen.

LOKALE MEERWAARDE

De taak van de lokale of regionale afdeling verschilt. Ze kunnen grofweg drie soorten functies vervullen: een sociale functie (ontmoeting en bijeenkomst), een belangenbehartigingsfunctie (lobby, onderhandeling, collecte), een dienstverleningsfunctie (service en voorlichting) en daarnaast kunnen zij een plaats hebben in de verenigingsdemocratie (agenderen, afvaardigen, stemmen). Als de lokale afdeling bijvoorbeeld vooral een sociale functie heeft, kan het zo zijn dat de manier waarop deze wordt ingevuld nieuwe leden minder aanspreekt. Zij zoeken de informatie op internet en de gezelligheid in andere kringen. De afdeling vergrijsst en verliest de toegevoegde waarde voor de vereniging, terwijl ze vaak in de democratie wel

HET KAN SOMS HEEL ZINVOL ZIJN OM DE AFDELINGEN UIT DE VERENIGINGSDEMOCRATIE TE TILLEN EN EEN POSITIE TE GEVEN ONDER DE WERKORGANISATIE

een belangrijke stem houdt. Afdelingen lopen vaak goed tot er een verandering moet plaatsvinden van het type functie. Dan is de omslag moeilijk te maken en worden de verschillen tussen afdelingen groter.

Bij trubbels is het zinvol om eens te kijken naar de intrinsieke meerwaarde van de regionale afdeling voor de vereniging. Wanneer heeft een regionale indeling meerwaarde?

- Kernproces gespreid: als het kernproces van een vereniging ook fysiek verspreid plaatsvindt, is het zinvol een regionale indeling te gebruiken. Denk aan de Dierenbescherming, Vluchtelingenwerk, maar ook aan sportbonden, politieke partijen of belangenorganisaties als Veilig Verkeer Nederland. Dit type organisaties verricht haar activiteiten verspreid door Nederland.
- Regiodiversiteit relevant voor belangen: de vragen voor een land- en tuinbouworganisatie in het stedelijke kassengebied zijn anders dan in de polder. Als belangen van de achterban regionaal verschillend liggen, is het zinvol om als vereniging aan te sluiten bij de indeling van beleidsregio's. Sommige belangen vragen een provinciale aanpak, andere een gemeentelijke of bijvoorbeeld een indeling parallel aan veiligheidsregio's.
- Warme verspreide achterban: een flink deel van de achterban vindt fysieke onderlinge ontmoetingen belangrijk. Leden zoeken uitwisseling, een netwerk of lotgenotencontact. Dit kan spelen bij lotgenotenorganisaties, maar ook bijvoorbeeld bij beroepsverenigingen of brancheorganisaties (sociëteitfunctie). Een voorwaarde is dat de omvang en spreiding van de leden een regionaal

aanbod mogelijk maken. Een te kleine groep zorgt dat bijeenkomsten slecht worden bezocht, dit kan een negatieve spiraal in werking zetten. Een onnodig grote regio betekent dat de 'dichtbij huis-meerwaarde' te weinig benut wordt.

- Lokaal/regionaal aanbod aan achterban: als de achterban veel gebruik maakt van dienstverlening op maat en aan huis, is een regionale organisatie zinvol om de fysieke afstand te overbruggen. Dit kan het geval zijn voor brancheorganisaties met een flinke adviespoot. Ook hierbij is de schaal van de regionale afdeling een belangrijke factor. De kosten en opbrengsten van een regionaal kantoor moeten in evenwicht zijn.

REGIO IN DE DEMOCRATIE

Kiezen voor een regionale indeling betekent niet noodzakelijkerwijs dat de indeling ook in alle facetten van de vereniging en daarmee in de verenigingsdemocratie doorgevoerd hoeft te worden. De eerder genoemde taak van de afdeling in de verenigingsdemocratie (agenderen, afvaardigen, stemmen) is er wel van oudsher, maar zou wat ons betreft minder vanzelfsprekend mogen zijn. Er is voor die getrapte democratie bij moderne leden van de achterban vaak weinig belangstelling. En er zijn andere (betere) manieren om de achterban een stem te geven in de beleidsbepaling. Denk aan een indeling op levensfase, issue of deelbelang. Directe verkiezing van een ledenraad zonder getrapte structuur is ook een optie. Door een scheiding van besluitvorming en uitvoering wordt je als vereniging flexibeler en verdwijnt bovendien de dubbelfunctie van bestuurders.

De eerste stap naar het aanpakken van fricties is om de functie en meerwaarde van de regio voor de vereniging te bepalen. Daarmee wordt duidelijker welk doel een afdeling heeft. Vervolgens kan de vereniging een proces van verandering en verbetering inzetten.

VERANDERSTRATEGIE

De regionale afdeling moet een nieuwe impuls krijgen, andere functies oppakken of nieuwe doelgroepen bereiken. Verandering in een afdelingsstructuur ligt echter gevoelig. We beschrijven drie veelvoorkomende veranderingsstrategieën.

OLIEVLEK Als er tijd is, als de afstand tussen het nieuwe en het oude niet al te groot is en als er bereidheid is bij de afdelingen om de slag te maken, dan kan je kiezen voor een olievlekstrategie. Je start met een aantal pilots waarmee je de verandering inzet. Met de leerervaringen en successen van de pilots verspreid je de vernieuwing eerder door de vereniging. Dit is een langer durend traject dat ook over langere tijd begeleiding vraagt, om te voorkomen dat het blijft steken bij de eerste vlek.

NIEUW NAAST OUD Als de afstand tussen de gewenste situatie en de huidige zo groot is dat de afdelingen niet gemakkelijk de omslag maken, kun je kiezen voor de nieuw naast oud strategie. Je laat de oude afdelingen en activiteiten gewoon bestaan en begint in hetzelfde gebied of in witte vlekken met een nieuw type afdeling. Dit vraagt met name in de beginfase een stevige begeleiding op de nieuwe activiteiten en ook

GLOBALISERING EN 'LOKALISERING' ZIJN GELIJKTJDIG OPTREDENDE TRENDS

de bereidheid om de contacten met de oude afdelingen wel te onderhouden maar daar niet meer in te investeren. Als de nieuwe opzet een succes is, zal er of alsnog een olie-vlekeffect optreden omdat de oude afdelingen graag hetzelfde succes willen, of de oude afdelingen zullen langzaam verdwijnen.

NU-OF-NOOIT Als er sprake is van nu of nooit bij de verandering is er geen ruimte voor een langzame omslag of geleidelijke opbouw van iets anders. Dan moet er snel gereorganiseerd worden. Het belangrijkste is dan om de oude afdelingen te doordringen van het belang van de verandering en zo snel mogelijk de nieuwe structuur in te voeren. Dit zal bijna altijd alleen mogelijk zijn in tijden van crisis.

KWALITEITSSLAG MAKEN

De decentralisering van beleid betekent voor veel verenigingen ook een kwaliteitsuitdaging. Doe je dit centraal dan kan een klein team van beroepskrachten de lobby of fondswerving verzorgen. Decentraal lobbyen of fondsen werven betekent dat er succes geboekt moet worden in 12 provincies of bij 400 gemeenten. Dat vraagt een stevige inzet van afdelingen. Ook nieuwe richtlijnen rond transparantie en good governance leggen lokale afdelingen een kwaliteitslag op. Dit type externe druk is lastig, maar is tegelijkertijd ook de legitimatie voor een echte verandering in de regio. De landelijke werkorganisatie kan in die slag support bieden door:

- duidelijk te maken wat de opdracht is en wat dat vraagt van afdelingen;
- ontwikkeltrajecten te schetsen voor afdelingen;
- veel ondersteunend materiaal (formats, handleidingen, voorbeelden) aan te bieden;
- begeleiding bij versterking, schaalvergroting of vernieuwing aan te bieden;
- een eervolle exit voor bestuurders aan te bieden die niet mee willen of kunnen.

VERPLAATSEN VAN DEMOCRATIE NAAR UITVOERING

Als de verenigingsdemocratie is ingericht naar de regionale afdelingsstructuur betekent dat meestal dat met name de actieve vrijwilligers van afdelingen of regio's hun stem laten horen. Dat is een beperking, omdat je in een democratie mensen zoekt met een brede blik op de wereld die bestuurlijk goede afwegingen kunnen maken vanuit input uit de brede achterban. Voor uitvoering van lokale of regionale activiteiten is de indeling naar afdelingen vaak wel nuttig. In dit soort gevallen is het heel zinvol om te overwegen de afdelingen uit de verenigingsdemocratie te tillen en een positie te geven onder de werkorganisatie. De positie van afdelingen is dan duidelijker en er is geen vermenging tussen besluitvorming en uitvoering meer.

Hoe logisch ook, het is vaak wel een gevoelig voorstel. Afdelingsbestuurders hechten aan hun formele positie. Het is een stukje status en invloed dat niet gemakkelijk wordt prijsgegeven. Een dergelijk traject vraagt dan om een langer proces waarbij veel met de besturen gesproken moet worden. De belangrijke stappen zijn:

1. Een ronde langs en met afdelingen over de noodzaak en aanleiding van de verandering en voor het formuleren van een gedeelde ambitie.
2. Het maken van een voorstel met stakeholders uit de afdeling en uit de werkorganisatie. Dit voorstel moet zowel gaan over de nieuwe opzet van de democratie als over de nieuwe situatie van de afdelingen.
3. Een ronde overleg met afdelingen over effecten en voordelen van de voorgestelde verandering, inbrengen van aanpassingssuggesties.
4. De uiteindelijke besluitvorming in ledenraad of ALV.

In dit traject is het vooral van belang dat de afdelingen in het hele proces worden meegenomen en dat de vraagstukken en oplossingen bedacht worden vanuit hun perspectief.

Het zijn namelijk meestal de afdelingsbesturen zelf die, omdat ze (nog) onderdeel zijn van de democratie, moeten beslissen over de voorstellen. Alleen als ze veel en echt bij het proces betrokken worden kan verwacht worden dat ze instemmen. Vanwege de verschillende perspectieven en het wij-zijgevoel is bij zo'n traject neutrale externe begeleiding heel zinvol om het proces te stroomlijnen en op gang te houden.

TOEKOMSTBESTENDIG

Waar richt je je op als vereniging? Op een stevig landelijk aanbod met goede webinformatie, een bereikbare servicedesk, issuegerichte internetcommunities en voor de ontmoeting één groot landelijk event? Of investeer je (ook) in de regionale couleur locale, de zichtbaarheid in elke stad of streek. Die afweging is natuurlijk afhankelijk van het kernproces van de vereniging. Maar waar je ook voor kiest, laat het geen toevallig residu uit andere tijden zijn, maar pas aanbod en inrichting aan op de wensen van de leden van vandaag en de doelgroepen van morgen. ←

De auteurs zijn adviseur bij Berenschot. **Marieke Kuperus, Dedan Schmidt en Saskia Peerenboom** adviseren brancheorganisaties en verenigingen in de dynamiek tussen werkorganisatie, bestuur en vereniging en op het gebied van strategische vraagstukken.



In een tijd dat grote mobiliteit en virtuele netwerken alle afstand relatief maken, worstelen veel verenigingen met de regio of afdeling. In dit artikel vindt u alle nuttige vragen bij elkaar die kunnen helpen het probleem met de regionale structuur in kaart te brengen en de functie van de regionale/lokale laag te bepalen. De eerste stap op weg naar een fundamentele versterking of terechte beperking van de afdeling.