



Democratie

NIEUWE STIJL

TEKST MARIKE KUPERUS EN ADRIAAN VONK

Veel verenigingen zoeken naar een uitweg voor het hartfalen van de verenigingsdemocratie. Ze proberen via nieuwe kanalen de achterban te bevragen en tegelijk de oude organen opnieuw in te richten. Dat is geen gemakkelijk proces. Zoek naar balans voor de drie gronden van legitimiteit.

#11

Hebt u hem al gehad of komt hij binnenkort: de ALV, ledenraad, verenigingsraad, bondsraad, congres....? Bij de ene vereniging is het een jaarlijks ritueel, de andere vereniging heeft er 10 per jaar. Soms zijn het 300 mensen, soms 60, 30 of 15. Ze zijn gekozen, afgevaardigd, of zitten er uit hoofde van hun functie in een gewest of regio. Hoe het er ook uitziet, het is het hoogste orgaan van de vereniging, het is dé stem van de achterban, maar helaas is het zelden iets waar de mensen in de vereniging geïnspireerd door raken. En erg representatief is het meestal ook niet. Verenigingen zoeken een uitweg door via nieuwe kanalen de achterban te bevragen en door te trachten de oude organen opnieuw in te richten. Dat is geen makkelijk proces. Hoe kun je oud en nieuw benutten?

LEGITIMITEIT

Leden hebben in formele zin met elkaar de zeggenschap over de organisatie. Via de verenigingsdemocratie besluiten zij over zowel de interne organisatie als over de externe vertegenwoordigende rol. De interne functie betreft alle financiële, organisatorische en bestuurlijke afspraken: welke activiteiten en prioriteiten hebben we? Wie kan welke middelen besteden? Het zou de weg moeten zijn om formeel afstemming te krijgen tussen de wensen van de achterban en de activiteiten van de vereniging. De externe functie gaat over de vertegenwoordigende rol van de achterban naar de buitenwereld. Denk aan het afsluiten van cao's door de vakbonden, convenanten tussen branches en overheid, overleg in de SER, adviesraden. Dit verschaft de vereniging legitimiteit, recht van spreken en van handelen, speeltijd in het maatschappelijk middenveld en de ruimte om akkoorden te sluiten met gevolgen voor de portemonnee van leden. Maar bij vrijwel alle verenigingen, belangenorganisaties, politieke partijen en ook in het bestuur van de 'Vereniging Nederland' staat de democratie onder druk.

NIETS VOOR MIJ

De calculerende burger in al z'n diversiteit leeft in veranderende patronen van binding en tijdsbesteding. Dit geeft een achterban die zich vooral gedraagt als klant of sympathisant op gepaste afstand. Bestuursplekken zijn moeilijk te vervullen. De drukke medemens heeft geen

tijd of zin in vergadergedoe. De formele verenigingsdemocratieën zijn vergrijsd, stroperig en voor weinig mensen aantrekkelijk om vrije tijd in door te brengen. Die huiver is overigens wel begrijpelijk:

- In veel besturen en verenigingsraden wordt voornamelijk gesproken over begroting, procedures, werkprocessen. Inhoudelijke discussies en het formuleren van beleidsstandpunten is veelal uitbesteed aan de experts en professionals in de werkorganisatie. Dit maakt de verenigingsdemocratie extra onaantrekkelijk voor nieuwe, door issues gemotiveerde mensen.
- Terwijl de samenleving in microsecondes sms-t, blogt, en mailt, communiceren veel verenigingsdemocratieën met verouderde omgangsvormen en het tempo van de briefkaart.

HARTINFARCT

Het gevolg is het falen van het hart van de verenigingsdemocratie: jonge en moderne leden zijn nauwelijks te porren voor een plek in de formele organen en de oude niet-meer-representatieve kaderleden blijven lang zitten. Het geluid van een achterban die meer als donateur of als klant lid is, wordt daardoor weinig gehoord. Bovendien doet de oude garde ook weinig met de nieuwe geluiden. Ze legt het oor onvoldoende te luisteren. De haarvaten van de poldersamenleving slibben dicht. De verenigingsdemocratie functioneert formeel nog wel, maar je kunt vraagtekens zetten bij de werkelijke legitimiteit van de vertegenwoordigers en de mate waarin de democratie het standpunt van de brede achterban vertegenwoordigt.

Die niet-gehoorde achterban roert zich overigens wel: niet in de verenigingsorganen maar op publieke podia en in de maatschappelijke wandelgangen. Dagelijks hoor je ze in stand.nl, bij Pauw en Witteman, op geenstijl.nl of bij de tramhalte. Onbekende en bekende Nederlanders die hun scherpe visie geven op een nieuw plan, een oud zeer, de overheid of de samenleving. We vinden namelijk wel heel veel met z'n allen. En we hebben geleerd om dat goed te verwoorden in hoog Haags of plat Amsterdams.

De afstand tussen de nieuwe achterban en het gestaalde kader is niet nieuw. Veel besturen en directies van verenigingen zien het al enige tijd onder ogen. En daarbij zie je grofweg een tweetal strategieën om op zoek te gaan naar een nieuwe relatie met de achterban: binnen door de verenigingsdemocratie veranderen of buitenom nieuwe kanalen naar de achterban leggen: dotteren of een bypass.

BEDRIJFSCHAPPEN

Bedrijfschappen zijn natuurlijk geen verenigingen. Ondernemers die aan bepaalde kenmerken voldoen zijn verplicht lid. Bedrijfschappen worden onder andere door de code goed bestuur product- en bedrijfschappen toenemend uitgedaagd om hun bestuurlijk handelen transparant te maken en daarbij ook de achterban te betrekken. Met draagvlakonderzoek moet een bedrijfsschap kunnen bewijzen dat er tevredenheid is bij 65% van aangesloten organisaties. Wat zijn de ervaringen van het Bosschap en het Hoofdbedrijfsschap Ambachten?

BOSSCHAP: JOS JANSEN (SECRETARIS) EN AD BOUMA (ADJUNCT-SECRETARIS)

"Het traject naar goed bestuur is een veranderingstraject in de organisatie. Veel zaken moeten vanuit een wat ander perspectief worden beoordeeld en uitgevoerd. De vanzelfsprekendheid van aanpak vanuit het verleden is er niet meer en dat is ook goed. Zo is de voorzitter van het Bosschap voor het eerst openbaar gekozen. Dat betekent, dat de vacature openbaar is gemaakt en dat met diverse kandidaten gesprekken zijn gevoerd. Het bestuur voelt zich óók in het licht van de Code goed bestuur echt verantwoordelijk.

Tegelijkertijd brengen alle procedures rond goed bestuur veel administratieve ballast mee. Alles bij elkaar is met de diverse trajecten die hiermee verband houden nogal wat tijd gemoeid: in het jaar van implementatie circa 0,3 fte en daarna ongeveer de helft minder. Dat lijkt niet veel, maar op een totaal van circa 6,5 fte telt het wél mee.

De verdere vormgeving van democratische besluitvorming in de achterban – en met name bij bedrijven en organisaties die geen lid zijn van een dragende organisatie die in het bestuur is vertegenwoordigd – geschiedt vooral via fysieke contacten met de achterban. Het schap investeert veel in informatie-avonden over relevante onderwerpen als nieuwe wet- en regelgeving, nieuw beleid, ontwikkelingen in beheer en exploitatie van bos en natuur, etcëtra. Tijdens die bijeenkomsten, waar vaak in totaal wel 200-250 personen op afkomen, hoor je ook wat hen vooral bezighoudt.

De uitdaging voor de komende jaren is méér te gaan doen via internet. Mijnbosschap.nl bevindt zich al in het teststadium en verder wil het Bosschap ook werken aan een kennisnetwerk waaraan panelachtige vormen van achterbanraadpleging zijn te verbinden."

DOTTEREN

Het aantal verenigingen dat de afgelopen jaren serieus een poging heeft gedaan om de verenigingsdemocratie ingrijpend te veranderen is enorm. Er zijn grote meerjarige trajecten gedaan bij bijvoorbeeld de ABVAKABO FNV, FNV Bouw, ANBO, Amnesty International, Veilig Verkeer Nederland en de Diabetesvereniging Nederland. Maar het gaat moeizaam. Veranderen van organisaties is altijd lastig, maar veranderen in de democratie is extra complex. Het zijn de leden van de huidige democratie, de mentale eigenaren van de afdeling, die moeten besluiten dat hun eigen organen en werkwijzen niet meer voldoen. Bovendien moet de verandering zelf ook verlopen langs die streef niet meer goed functionerende statutaire lijnen. Vaak zijn bestuur, management en bestaande democratie het eens over de diagnose. Maar daadwerkelijk ingrijpen, een verandering inzetten en vooral afronden, is lastig. Op een laatste beslissende ALV kan een volledig uitgedacht en afgestemd traject alsnog stranden op de zorg en emotie van een kleine groep. Dotteren kan heel frustrerend zijn.

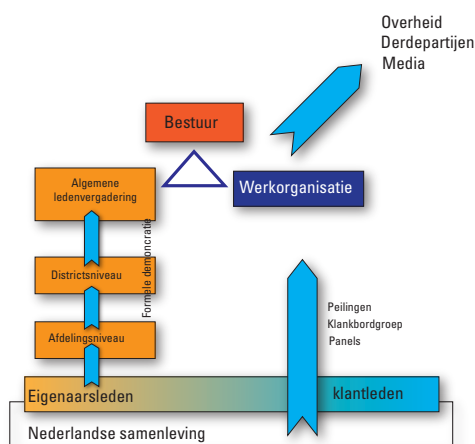
BYPASS

Ondertussen zien we dat belangenorganisaties door de buitenwereld steeds meer gevraagd worden te bewijzen dat ze maatschappelijk draagvlak hebben. Dit geldt niet alleen voor verenigingen maar ook voor non-profitorganisaties en (semi)overheidsinstellingen zoals welzijnsinstellingen en bedrijfschappen. In alle codes goed bestuur heeft 'achterbanraadpleging' een hoge prioriteit.

Naast de bestaande formele democratische processen met omgangsvormen ontstaat er inmiddels een breed spectrum aan nieuwe informele, alternatieve manieren om de achterban te raadplegen. Grote organisaties als FNV Bondgenoten, ANBO, IVN en PvdA, maar ook bijvoorbeeld het Bedrijfsschap Ambachten of het Bosschap experimenteren met nieuwe manieren van inbreng en inspraak. Panels, klankbordgroepen internetraadplegingen, groots opgezette dialoogprojecten of incidentele interacties. Er is een zoektocht naar nieuwe manieren en nieuwe technologieën waarmee een bredere achterban kan worden betrokken bij het bepalen van standpunten en het maken van beleid. Op de site van elke zichzelf respecterende belangenorganisatie staat een poll.

Deze interactieve democratie is nieuw en nog volop in ontwikkeling. Bij veel van deze vormen van nieuwe dialoog zijn de traditionele garanties van de formele democratie afwezig: wie toetst de vraagstelling? Wie controleert de telling en interpretatie? Welke rol spelen de uitkomsten van de enquête, klankbordgroep of internetpeiling bij de besluitvorming? Van nieuwe vormen is het nog onduide-

lijk hoe het precies werkt, wie je er mee bedient, welke betrokkenheid je nu eigenlijk organiseert en vooral: hoe deze manieren in relatie staan tot bestaande statuten en reglementen.



NIEUW NAAST OUD

Het effect van dit proces is dat er naast elkaar twee raadplegingslijnen ontstaan: een traditioneel systeem dat na een eeuw een uitgebalanceerd stelsel van gebruiken, waarden en wetten heeft waarop de besluitvorming plaatsvindt. En een nieuw systeem van directe raadpleging dat nog in een experimentele fase zit.

LEGITIMITEIT ALS TOETS

Uiteindelijk is het doel van zowel de oude democratie als de nieuwe bypass: legitimiteit van handelen. Als je een beroep doet op de publieke mening of op de publieke middelen moet je extern bewijzen dat je recht van spreken hebt. Intern wil je draagvlak voor het beleid en de besteding van de financiën. Elke vernieuwing van democratie moet bijdragen aan de legitimiteit en zou daaraan ook de argumentatie moeten ontlelen.

Over hoe je legitimiteit bereikt en behoudt wordt momenteel veel nagedacht. Zeer interessant is de verkenning van de RMO, *Stem geven aan verankering* (2009).

Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen drie gronden van legitimiteit:

1. TOEZICHT EN VERANTWOORDING

Hieronder vallen alle formele afspraken over bestuurlijke controle, besluitvorming, 'checks and balances'. Veel codes goed bestuur en wetgeving over transparantie en verantwoording focussen sterk op deze legitimiteitsgrond.

AMNESTY INTERNATIONAL

LIESBETH TETTERO EN BIRGIT SCHUMACHER

"Amnesty International heeft de laatste jaren een verandering gezien in de manier waarop de achterban betrokken is. Er zijn minder groepen en mensen zijn ook minder lang actief, terwijl de steun van mensen via donateurschap niet echt afneemt. Tot nu toe konden alle leden via de algemene vergadering eenmaal per jaar meepraten. De laatste jaren wisselde de opkomst sterk en werd deze steeds kleiner. Dat maakt het proces van besluitvorming onvoorspelbaar. We gaan, als het allemaal goed gaat, in juni 2010 van een grote algemene vergadering naar een kleinere ledenraad met 40 mensen die echt verbonden zijn met de vereniging die rechtstreeks door alle Amnesty-leden worden gekozen. Elk van de vijf regio's kiest een aantal ledenraadsleden. Een kandidatencommissie zorgt dat de ledenraad ook divers wordt naar achtergrond, leeftijd en deskundigheid. We hebben dit proces van algemene vergadering naar ledenraad heel zorgvuldig gedaan. Er is veel geïnvesteerd in mensen erbij betrekken en draagvlak bouwen. Vooral niet pushen en rustig de tijd nemen. Je moet steeds mensen meenemen in het traject. Alle overwegingen en afspraken goed vastleggen en steeds het waarom herkenbaar houden. De uitdaging voor de toekomst wordt om de inhoudelijke betrokkenheid van de actieve leden wel te behouden en zelfs te versterken. We gaan daarvoor beleidsdagen, regiodagen en een jaarlijkse Landelijke Ledendag organiseren."

CNV

PATRICK FEY (SECRETARIS CNV)

"De vakbond staat echt voor een uitdaging. Over 10 jaar gebeurt wat wij doen echt anders. Dan worden belangen anders gebundeld. Groepen, netwerken worden belangrijker. Wij moeten daarop gaan inspelen. We zijn nu al enige tijd bezig om de verenigingsdemocratie in beweging te brengen. Het hoofdbestuur met erg betrokken kaderleden is omgevormd tot een Raad van Toezicht die werkt op basis van professionele expertise. Met de algemene vergadering voeren we het gesprek over hoe de toekomst er uit moet zien. Een kleine groep uit die vergadering denkt met ons mee. Het moet meer over beleid en inhoud gaan. We willen ook meer inhoudelijke gesprekken met de achterban over vraagstukken en thema's die interessant zijn. Twitter, fora, deelnetwerken zijn daar belangrijk bij."

BYPASS DE BAAS?

De ANWB peilt haar leden over kilometerheffing. De resultaten zijn richtinggevend voor het advies dat - via de formele democratische lijn van de Bondsraad - naar de minister gaat. De minister heeft aangegeven dat het ANWB-standpunt doorslaggevend zal zijn. De informele bypass naar de gewone burger krijgt een bepalende plek in de formele besluitvorming van het bevoegd gezag. Democratie in beweging.

HOOFDBEDRIJFSCHAP AMBACHTEN: HANS NELSON (DIRECTEUR) HUUB SCHOLTZ (HOOFD) BRANCHECOÖRDINATIE EN KENNISIN- FRASTRUCTUUR

“Het bereiken van de achterban is bij ons echt een uitdaging. Wij hebben heel veel hele kleine ondernemingen en een paar grote. Eénpitters zijn slecht georganiseerd en dus moeilijk te bereiken. Uit ons draagvlakonderzoek in 2005 bleek dat er weinig bekendheid was over wat wij doen en dat ondernemers het duur vinden. Voor het bereiken van de achterban gebruiken wij de site en panels. Wij werken ook veel samen met brancheverenigingen. Er is bij kappers bijvoorbeeld wel veel interesse voor vaktechniek en door daarbij aan te sluiten – met de branchevereniging – kun je meerwaarde bieden. Je kunt wel zeggen dat de eisen van de code echt een kanteling van de organisatie bewerkstelligen. De focus komt veel meer op de buitenwereld te liggen luisteren en vertalen naar dingen die je moet doen. De komende jaren gaan we dat – ook met digitale middelen – nog verder uitbouwen.”

De formele verenigingsdemocratie (ALV en bestuur) heeft vaak een belangrijke rol.

2. KEUZEVRIJHEID

Hierbij draait het om de macht en positie van het lid, de cliënt of achterban van de organisatie. Door te kiezen voor (bepaalde) diensten van de organisatie geeft een gebruiker aan waarde toe te kennen aan de organisatie of aan specifieke diensten. De mate waarin de doelgroep de vrijheid heeft wel of niet te kiezen voor de organisatie maakt deze legitimiteitsgrond sterker of zwakker. In het geval van verplichte winkelnering, zoals bij bedrijven, kan hieruit weinig legitimiteit worden gehaald.

3. BETEKENISVOLLE FEEDBACK OF VOICE

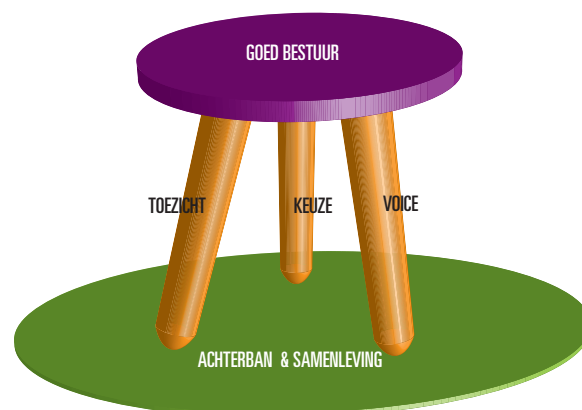
Hierbij gaat het om inbreng vanuit de achterban over het beleid en de diensten. Betekenisvolle feedback kan plaatsvinden in de formele democratie maar ook via marktonderzoek, enquêtes, panels en dergelijke.

De drie mechanismen zijn voor de RMO essentiële poten onder goed bestuur. Zoals bij een kruk geven de drie poten samen een stevige verbinding tussen de grond (samenleving en achterban) en het zitvlak (goed bestuurde organisatie). Legitimiteit vraagt daarbij om evenwicht tussen de poten én om een gecombineerde aanpak.

WIEBELKRUK

Als we nu even teruggaan naar de verenigingsdemocratie dan kan gezegd worden dat veel bestaande democratische organen wel bijdragen aan toezicht en verantwoording maar te weinig aan voice. De nieuwe experimenten zijn pogingen beter invulling te geven aan voice maar scoren laag op toezicht en verantwoording. De overheid probeert de laatste jaren door wetgeving voice te verankeren, bijvoorbeeld met wetgeving rond patiënteninspraak en bewonersparticipatie. In de praktijk leidt de manier waarop

die wetgeving is vormgegeven echter eerder tot het versterken van de toezichts- en verantwoordingspoot dan tot inspirerende voice. Verplichte nieuwe organen zoals patiëntenraden of bewonerscommissies zijn niet aantrekkelijk voor de brede achterban en de verplichtingen leiden meer tot administratieve naleving dan tot de werkelijke intentie achterbangeluiden te benutten. De derde poot, de rol van keuzevrijheid voor de achterban is als legitimiteitsgrond voor organisaties is nog heel erg onderbelicht. Vanzelfsprekend wordt er in verenigingen veel nagedacht over ledenbinding door goede diensten en producten, maar de waarde van de input van deze ‘commerciële’ activiteiten voor goed bestuur wordt weinig gezien. Legitimiteit is momenteel een wiebelig krukje.



INTEGRAAL PERSPECTIEF

De uitdaging voor het bestuur van elke vereniging of achterbanorganisatie is om de drie gronden van legitimiteit in hun eigen vereniging in beeld te brengen en vervolgens aan elkaar te verbinden. Wat zijn stappen voor directie en bestuur?

DE HAARVATEN VAN DE POLDERSAMENLEVING SLIBBEN DICHT. DE VERENIGINGSDEMOCRATIE FUNCTIONEERT FORMEEL NOG WEL, MAAR JE KUNT VRAAGTEKENS ZETTEN BIJ DE WÉRKELIJKE LEGITIMITEIT

1. In kaart brengen welke kanalen van voice, keuze en verantwoording er zijn in de organisatie.
2. Het tot beleid maken om ze alle drie én in samenhang te benutten voor goede besluitvorming. Dat betekent bijvoorbeeld marketinginformatie gebruiken over keuzen van leden, experts uit de achterban raadplegen en de democratische organen laten meepraten over de vraagstelling (vooraf) en de resultaten van voice (achteraf).
3. Eventuele zwakten en kwetsbaarheden in alle drie de kanalen benoemen en in hun onderlinge verband als actiepoint oppakken.
 - a. Dat betekent wat betreft voice bijvoorbeeld niet alleen nieuwe panels en enquêtes starten, maar ook zorgen dat informatie uit gewone werkcontacten via afdelingsactiviteiten en het informatielefoon in de organisatie benut wordt voor beleidsvorming.
 - b. Omgaan met keuzevrijheid betekent geen eenheidspakket bieden maar diverse pakketten. En vervolgens de managementinformatie over bestellingen en over nieuwe lidmaatschappen en opzeggingen gebruiken voor nieuw beleid.
 - c. Toezicht en verantwoording vragen dat zowel bestuur als het formele verenigingsorgaan zich verantwoordelijk voelt voor transparante, navolgbare besluitvorming waarin alle informatie is meegenomen.

Door voice, toezicht en keuze alle drie te versterken en onderling met elkaar in verband te brengen kan de discussie in de verenigingsdemocratie over de stem van de achterban gefundeerder en inhoudelijker gevoerd worden. Dan kan er met recht geïnvesteerd worden in verschillende vormen en kanalen voor voice en kan het feitelijk gedrag van de klantleden in de achterban (benutten van aanbod, lid worden of opzeggen) een volwaardige plek krijgen bij het vormgeven van bestuur en beleid. Het concept van legitimiteit van de RMO is interessant en sluit goed aan bij de behoefte aan versterking van de demo-

cratie in verenigingen. Hoe het nog concreter handen en voeten kan krijgen en hoe je in de verandering omgaat met de stroperigheid van de oude kanalen vraagt verder onderzoek. ←

Binnenkort starten MOVISIE, Kuperus Advies en een aantal andere organisaties een meerjarig project over verenigingsdemocratie. Daarin zal de stap van concept naar praktijk gezet worden. Hebt u interesse om als vereniging deel te nemen aan dit project of wilt u op de hoogte blijven van de plannen? Mail marike@kuperusadvies.nl of a.vonk@movisie.nl.

Marieke Kuperus (1963) is adviseur en eigenaar van Kuperus Advies voor vereniging en achterbanorganisatie en auteur van 'De vereniging op survival, overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen'. www.kuperusadvies.nl
Adriaan Vonk (1980) is verenigingsadviseur bij MOVISIE en is projectleider van het project Verenigingsdemocratie.



Verenigingen worstelen met interne en externe legitimiteit. Ze bestrijden het hartfalen van de oude verenigingsdemocratie met vernieuwing van de democratische organen en experimenteren met alternatieve methoden van ledenraadpleging. Door drie gronden van legitimiteit te onderscheiden: voice, toezicht en keuze, wordt de discussie en toetsing helder.