



**CSI  
FLANDERS**  
Stimuleert innovatie  
in het middenveld

**CSI Flanders eindconferentie (4 februari 2020)**

**Inleidende lezing**

*Stijn Oosterlynck, Filip De Rynck, Lode Vermeersch, Bram Verschuere, Bart Verhaeghe, Miet Lamberts, Pieter Cools, Tess Hitchins, Fatima Laoukili, Raf Pauly, Ben Suykens, Lise Szekér en Ruud Wouters (CSI Flanders team)*

***Eerst even terugkijken***

***Het begon met de Werktank Middenveld***

Aan het einde van vier boeiende jaren onderzoek naar de uitdagingen voor, en vernieuwing in, het Vlaamse middenveld is het gepast om achteruit te kijken. Met welke vragen zijn we destijds gestart met dit onderzoek? Wat leerden we uit al dat onderzoek? Vonden we antwoorden? Of herformuleerden we vooral vragen, scherper en gericht? Begint ieder goed antwoord immers niet met een goede vraag?

Het idee voor dit grootschalige onderzoeksopzet ontstond in augustus 2013, tijdens een twee dagen durende discussie tussen vertegenwoordigers van het middenveld en onderzoekers in het kader van de **Werktank Middenveld**. De Werktank werd georganiseerd door de Verenigde Verenigingen. Dit samenwerkingsverband van belangenbehartigers van verschillende verenigingssectoren werd naderhand ook onze belangrijkste sparring partner en nam zelfs de valorisatiestrategie mee in handen via een gedeelde werknemer, onze valorisatiecoördinator Bart Verhaeghe. Meer daarover in de slotbeschouwingen.

De Werktank vertrok vanuit de vaststelling dat **organisaties in het middenveld zich meer dan vroeger bevraagd weten op hun maatschappelijke relevantie**. Iedereen, ook in de politieke wereld, is het eens over het belang van het middenveld in het vormen van gemeenschap en creëren van vertrouwen in de samenleving. Anders is het voor de dienstverlenende en politieke rol van het middenveld. De legitimiteit van het opnemen van

die rollen door het middenveld wordt geregeld in vraag gesteld. Hier ligt de basis van de keuze om ons in CSI op die beide meer controversiële rollen te concentreren.

Als het over dienstverlening gaat komen marktactoren en andere alternatieve aanbieders in beeld, stuurt men aan op een groter aandeel commerciële inkomsten of grijpen sommige overheden naar marktgerichte methoden zoals het toewijzen van opdrachten via tendering. Op andere momenten komt de overheid zelf in beeld, zoals in de integratiesector, waarbij middenveldorganisaties in verschillende stappen binnen het systeem van de overheid werden opgenomen.

Als het over de politieke rol gaat, is de vraagstelling al even complex. Vinden middenveldorganisaties zelf dat ze nog een politieke rol te vervullen hebben; hoe vullen ze dat begrip dan in? Is het juist dat politieke actoren steeds meer moeite hebben met een actieve politiserende rol vanuit het middenveld? Leiden beide bewegingen eventueel tot een steeds meer verzakelijkt middenveld?

Het begrip autonomie loopt als een rode draad doorheen de beide discussies, zowel inzake dienstverlening als inzake politisering. De 'autonomie' kwestie stond dan ook centraal in de initiële probleemstelling die op de Werktank Middenveld ontstond. We maken alvast even een doorsteek maar komen daarop in onze uitleiding terug: in onze surveys, zowel lokaal als Vlaams, bleken organisaties hun autonomie in de relatie met de overheid toch nog hoog tot zeer hoog in te schatten. Ook, en dat is toch niet onbelangrijk, wanneer ze vaak nog heel sterk van die overheid afhankelijk zijn, voor middelen, of via allerlei regelgevende kaders.

Tijdens de Werktank bleken organisaties ook uitdagingen te ervaren in hun verhouding tot de burgers zelf, terwijl het hun rol is om deze burgers – of tenminste een deel ervan – te verenigen rond hun missie. De terugkerende analyse is hier dat burgers zich minder snel op lange termijn engageren en zich meer als consument, eerder dan als loyale achterban opstellen. In die zin is het middenveld niet anders dan veel andere sectoren in de samenleving: levenslange trouw of engagement aan een bedrijf, een politieke partij, een vereniging, is er al lang niet meer bij..

CSI Flanders stelde zich tot doel het middenveld in Vlaanderen in kaart te brengen, zowel op Vlaams als lokaal niveau. We sloten die delen van het middenveld die naar onze inschatting enkel rond gemeenschapsvorming bezig waren uit van de analyse, een inschatting die zoals

we later zullen zien misschien te kort door de bocht was. We kozen wel voor een analyse die voorbij de scheidingslijnen tussen sociaal-culturele verenigingen, sociale economiebedrijven en welzijnsorganisaties en -instellingen ging, omdat – ondanks de interne heterogeniteit – middenveldorganisaties veel uitdagingen en problemen delen en dus ook van elkaar kunnen leren. Voor dit brede veld probeerden we de uitdagingen voor het middenveld, zowel wat interne organisatie betreft als in hun relatie met burgers, overheden en marktspelers, te objectiveren door een aantal grootschalige bevestigingen. Tot slot analyseerden we vernieuwende praktijken en modellen van dienstverlening en politiek werk en bekeken we wat andere organisaties, sectoren en besturen daar van konden leren.

Voor we naar het breedbeeld van de belangrijkste lessen uit vier jaar onderzoek binnen CSI gaan, geven we aan wat we niet hebben onderzocht. Een aantal vragen waar het middenveld nu mee worstelt, zijn de laatste jaren, gedurende de looptijd van het project, misschien scherp of scherper geworden. Ze zaten niet in de scope van het project, maar blijken snel aan relevantie gewonnen te hebben. We denken aan de recente stemmingmakerij rond het al dan niet subsidiëren van etnisch-culturele zelforganisaties, de vaak ingrijpende- besparingen op enkele sectoren en organisaties, zoals bv. SAM vzw; discussies over uitbesteding van taken aan ziekenfondsen of vakbonden en over de rol van deze organisaties in het medebeheer van de staat. Het medebeheer van de sociale partners in de sociale zekerheid, ruimer het sociaal – economische beleid, is goed voor meer dan een derde van het BBP, meer dan 70 miljard euro op jaarbasis. Zeker voer voor discussie en cruciaal om het perspectief op de relatie overheid – middenveld juist te plaatsen.

In die zin zijn onze onderzoeksbevindingen gebonden aan wat we wel hebben onderzocht, maar dekken ze niet alle discussies over en in het middenveld.

Nog andere vragen hebben we om conceptuele of methodologische redenen niet aangepakt. Onderzoek is keuzes maken. Zo zijn er zeker algemenere sociologische ontwikkelingen die een invloed hebben op hoe middenveldorganisaties uitdagingen ervaren en ermee omgaan. We denken aan fenomenen als verstedelijking, veranderende demografische patronen in landelijke gebieden. Vergrijzing en het wegtrekken van voorzieningen in landelijke gebieden zijn wellicht nauw verweven met de vitaliteit van het middenveld op die plaatsen, of vooral het gebrek daaraan.

Stuurgroepbijeenkomsten, begeleidingscomités, conferenties, veel focusgroepen, bilaterale contacten, lezingen, discussies op de nachttrein naar Wenen,... we hebben echt wel ons best gedaan om, binnen de keuze van het onderzoek, zo maximaal mogelijk in dialoog te gaan met middenveldorganisaties.

### ***Op welke manier pogen we lessen te trekken uit onderzoek?***

Het project is nu afgelopen. Ondanks het feit dat we erkennen dat sommige voor het middenveld relevante vragen misschien iets te weinig beantwoord zijn, kunnen we wel terugblikken op het genereren van heel wat nieuwe inzichten. Uiteraard niet het absolute definitieve antwoord, maar wel een scherper antwoord op heel wat vlakken. We zitten op een berg kwantitatieve en kwalitatieve data en stapelden inzichten en vaststellingen op, soms over specifieke organisaties, soms over specifieke sectoren en gemeenten, andere over grote maatschappelijke tendensen en hoe het middenveld daarop in grote lijnen reageert.

Het analyseren en valoriseren van onderzoeksdata en inzichten zal nog wel een aantal jaren doorgaan en nieuwe onderzoekslijnen zijn al in ontwikkeling. Toch probeerden we de voorbije maanden met het CSI Flanders team een voorlopige résumé maken van wat we geleerd hebben. We brengen die lessen in deze inleidende lezing niet per onderzoekslijn – dat gebeurt straks meer in de sessies – maar kijken over de onderzoekslijnen heen naar de grote tendensen.

Hoe zien we die lessen? Alvast dus **niet als kant en klare oplossingen**. Daarvoor is het middenveld intern te divers, zijn de uitdagingen en posities van waaruit die opgepakt worden te gevarieerd. Wat werkt voor één organisatie, sector of gemeente, doet dit zelden op exact dezelfde manier voor een andere organisatie, sector of gemeente. Maar belangrijker: de uitdagingen waarmee het middenveld en het beleid rond het middenveld geconfronteerd worden, vergen het **aanpassen van de bril** waarmee we naar het middenveld kijken. Via voortschrijdend inzicht, in continue dialoog met onze begeleidingscommissie, het bredere middenveld en het beleid, kwamen wij vaak tot een andere kijk of formulering van wat de uitdaging en het probleem is. Dat lijkt wat academisch of futiel, maar dat is het helemaal niet. Een andere kijk suggereert en inspireert tot andere oplossingen. Dat zagen wij vaak terug keren in de case studies van vernieuwende praktijken

in het middenveld. We geven straks een aantal voorbeelden, maar het bijstellen van vragen zoals die van de relatie tussen ‘de’ overheid’ en ‘het’ middenveld, het anders formuleren van concepten zoals bijvoorbeeld politisering, het verfijnen en nuanceren van begrippen zoals vermarkting en het uitbenen van discours rond etnisch-culturele diversiteit in verschillende paradigma’s, daar zien wij een belangrijke bijdrage van het onderzoek.

Een tweede insteek die wij namen om lessen te trekken is door ons **niet te beperken tot een analyse van uitdagingen en problemen** – alhoewel we dit ook zeker wel gedaan hebben – **maar tegelijkertijd ook door te documenteren hoe het middenveld en het beleid rond het middenveld daarop reageren en zo vernieuwing nastreven**. Vernieuwing en innovatie zijn glibberige termen. **Wat vernieuwend is, hangt sterk af van de context. Toch probeerden we middenveldinnovatie af te bakenen**. Het gaat altijd om een sociale innovatie die sociale relaties transformeert. Dat kan gericht zijn op de transformatie van maatschappelijke verhoudingen, zoals Femma die de man-vrouw verhoudingen in de samenleving gelijkjer wil maken door via een campagne voor de dertig uren werkweek te sleutelen aan de balans tussen werk en gezin.

Het kan gericht zijn op de transformatie van relaties *tussen* organisaties, bv. wanneer de sector van het jeugdwerk de uitdaging van diversiteit besluit aan te gaan niet zozeer door elke organisatie intern erg divers te maken, maar wel door te garanderen dat er voor iedere groep in de samenleving een aanbod is in de sector. Vernieuwing kan ook gericht zijn op de relaties *binnen* organisaties. Rikolto bijvoorbeeld dat nieuwe missie (die een transformatie van de maatschappelijke verhoudingen in het wereldwijde systeem van voedselproductie en consumptie beoogt) vertaalde in de interne organisatiestructuur. Rikolto is niet langer een Vlaamse organisatie met een netwerk in het buitenland (zevental regiokantoren) naar een internationaal netwerk van autonome afdelingen, maar met een globale Raad van Bestuur en internationaal gedeelde beslissingsbevoegdheid.

Tot slot kan innovatie in het middenveld gericht zijn op de *transformatie van de interne menselijke verhoudingen en interacties*. Zo bestudeerden we nieuwe initiatieven binnen de jeugdsector die inspelen op de groeiende diversiteit in de samenleving, zoals Nakama of UrbanWoorden. Zij slagen erin soms moeilijk te bereiken jongeren aan te trekken met een minimum aan middelen en structuren. Initiatiefnemers, begeleiders en bereikte jongeren spreken dezelfde ‘taal’ en hebben een gedeeld referentiekader of een gemeenschappelijke

achtergrond, waardoor ze makkelijker het vertrouwen van jongeren krijgen en herkenbaar zijn voor hen. Die kleine, op veel vrijwilligerskracht opgebouwde en flexibele organisaties hebben een authenticiteit in de ogen van jongeren met migratieachtergrond die grotere, professionele organisaties moeilijker weten op te wekken.

De kern van middenveldinnovatie is dus sociale innovatie, namelijk inwerken op maatschappelijke verhoudingen, relaties tussen en binnen organisaties en intermenselijke verhoudingen. Door per case – een organisatie, sector of gebied – nauwgezet te documenteren hoe middenveldinnovatie plaatsvond willen we anderen inspireren. Niet om zomaar te copy-pasten, maar om reflectiever naar de eigen organisatie te kijken, onvermoed potentieel te laten zien, een zetje te geven om te durven vernieuwen en te leren van de fouten die anderen maakten.

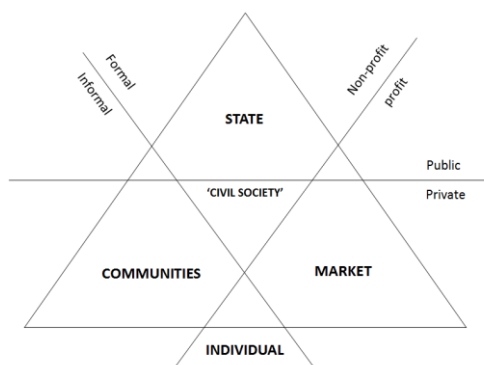
### ***Een complexer maatschappelijk en politiek speelveld***

Welke lessen zijn er nu te trekken uit al dit onderzoek? ‘Het maatschappelijk en politiek speelveld wordt complexer’ horen we vaak in discussies over het middenveld. Dat leidt ertoe dat organisaties meer dan vroeger verschillende registers tegelijk moeten kunnen bespelen. Zo werd in een focusgroep met koepels geopperd dat het een kwestie is van zowel “the good, the bad and the ugly” te zijn, afhankelijk van de situatie; maar telkens in juiste doseringen, op het juiste moment, en soms ten aanzien van verschillende partners. Dit maakt een coherente middenveldwerking een pak complexer. Op zich is wijzen op complexiteit een open deur intrappen. Maar door ons onderzoek kunnen we die ‘complexiteit’ beter benoemen, ontrafelen in allerlei deelprocessen, aangeven welke processen samenhangen of net op gespannen voet staan en aanduiden welke aspecten van die complexiteit er meer of minder toe doen. Onze onderzoekslijnen, zoals hybridisering richting de markt, politisering, diversiteit, relaties met lokale overheden en waardengedreven personeels- en vrijwilligersbeleid, geven al aan wat wij belangrijke elementen vinden voor het middenveld vandaag.

## De 'driehoek' revisited

Van bij het begin hebben wij middenveld gesitueerd op de befaamde driehoek 'staat-markt-gemeenschap'. Het is nog altijd een nuttige insteek om op een zij het zeer algemene wijze enige conceptuele helderheid te betrachten: onderzoek vergt een minimale afbakening van het onderzoeksobject. **Het middenveld gaat om burgers die zich organiseren rond een gedeelde maatschappelijke missie en van daaruit dienstverlening opzetten, maatschappelijke of politieke verandering nastreven of gemeenschapsvormend werken.** Het is geen overheidsinitiatief en ze streven geen winst na, maar ze onderhouden natuurlijk wel erg vaak nauwe financiële en andere banden met de overheid en hebben ook vaak commerciële inkomsten. Kenmerkend hier is dat het voor het middenveld niet louter om die inkomsten te doen is, maar dat ze die inkomsten gebruikt (als "middel"), zeg maar "herinvesteert", voor haar sociale en culturele doeleinden.

Het middenveld moeten we echter vooral begrijpen in haar verhouding tot overheid, markt en burger. Het middenveld definiëren gaat dus niet om het identificeren van burgerinitiatief of –organisatie in haar zuiverste vorm, maar wel het begrijpen van hoe burgers zich organiseren in het spanningsveld tussen gemeenschap, markt en overheid en daar vorm geven aan een (weliswaar bewegend) veld met haar eigen spelregels. Vernieuwing in dit veld kan dan ook het best voorgesteld worden als een beweging op het spanningsveld tussen deze drie polen. Elke beweging is een poging om in te spelen op maatschappelijke of interne uitdagingen (bv. zoeken naar meer autonomie, nieuwe doelgroepen aanspreken, etc.), maar brengt tegelijkertijd nieuwe spanningen met zich mee. We bespreken nu kort de bewegingen die we middenvelders in die driehoek zien maken en wat we erover leerden.



### Opschuiven richting markt

Vanuit de helikopter bekeken wordt het debat over vermarkting gedomineerd door drie stellingen: vermarkting is alomtegenwoordig, het wordt opgelegd of organisaties worden er minstens toe gedwongen (vb. publieke hervormingen, besparingen, middelenonzekerheid), en het leidt tot een veelheid aan negatieve effecten.

Het onderzoek kan deze stellingen alvast niet volledig bevestigen. In de Vlaamse context is enige nuance op zijn plaats. Los van het feit dat er veel verschillen mogelijk zijn tussen sectoren en organisaties, de heterogeniteit van het veld zoals we hierboven stelden, leverde het onderzoek enkele interessante bevindingen op. De gemiddelde middenveldorganisatie haalt slechts een fractie van haar inkomsten uit commerciële activiteiten op competitieve markten. Als organisaties verdienactiviteiten opzetten dan is een belangrijke verklaring de middelenafhankelijkheid: het is nodig om meer financiële middelen in de organisatie te brengen. Om dat te kunnen doen, zijn er wel enkele voorwaarden: de organisatie moet er de capaciteit toe hebben en een 'product' dat verkoopbaar is ter beschikking hebben.

Organisaties die een grotere politieke of gemeenschapsvormende rol hebben, hebben minder in huis om te vermarkten. Naast commerciële inkomsten stellen we ook vast dat prestatie-meetsystemen hun intrede doen, evenals het verder professionaliseren van bestuursraden via het aantrekken van mensen met een achtergrond in het bedrijfsleven, zij het opnieuw eerder beperkt.

De effecten van vermarkting dan. Een toenemende mate van vermarkting lijkt hand in hand te gaan met perverse effecten zoals cherry picking, verschraling van maatwerk naar one-size-fits-all dienstverlening, etc. De mate van vermarkting heeft echter geen effect op de mate waarin organisaties een aantal belangrijke rollen vervullen: advocacy, gemeenschapsvorming en politisering. Verbinden we dit met de observatie dat hybride praktijken gemiddeld gezien eerder beperkt bij Vlaamse middenveldorganisaties voorkomen, kan het zijn dat er sprake is van een curvilineair effect, nl. een beperkte vermarkting leidt mogelijks tot positieve effecten (moeten we dan eerder over professionalisering spreken?), maar een uitgesproken vermarkting leidt tot overwegend negatieve consequenties (Angelsaksische context)?

Tenslotte is er een risico dat vermarkting het management van middenveldorganisaties in lastig parket brengt. Aan de ene kant lijkt het voor de direct betrokken stakeholders slecht



nieuws, nl. verhoogde werkdruk (medewerker/vrijwilliger), verschraving van de dienstverlening (eindgebruiker), verminderde inspraak (bestuurder/medewerker), etc. Aan de andere kant lijkt het dat stakeholders die iets verder van dagdagelijkse werking van de middenveldorganisatie afstaan hybridisering aan te moedigen: donors (verhoogde kans op doneren als men zich presenteert als sociale onderneming), overheid (opleggen managementinstrumenten, middelencompetitie), klanten (kwaliteitscontroles), etc.

### Relaties met overheden

Een belangrijk inzicht is dat **'het' middenveld en 'de' overheid niet bestaan**. Beiden zijn intern heterogeen. In onze kijk op 'de overheid' hadden we veel oog voor het onderscheid tussen de regionale en lokale overheid en voor het onderscheid tussen ambtenarij en verkozen politici. Er is voor ons nooit zomaar een verhouding tussen 'het' middenveld en 'de' overheid, maar wel altijd tussen een specifieke organisatie of sector in het middenveld en een deel van één bepaalde overheid, op een bepaald territoriaal niveau. In de workshop over lokale besturen illustreren we dat verder.

Wat is de context waarbinnen die verschuivende relaties geanalyseerd moeten worden? De lange termijn context is gekend, namelijk de ontzuiling, de gestage afbrokkeling van bevoorrechte relaties op basis van ideologische affiniteit. Daarnaast stellen wij vast dat in veel gemeenten (vooral, maar niet alleen kleinere) geen duidelijke visie op wat men van middenveld verwacht bestaat. In die gemeenten is het ontstaan van nieuwe 'burgerinitiatieven' ook relatief beperkt tot onbestaande, waar die in grote steden vaak lokale besturen prikkelen om over hun verhouding met het lokale middenveld na te denken. In die zin is de toenemende decentralisatie van middelen naar de lokale besturen zorgwekkend: in de meeste gemeenten is er geen visie noch beleidsvorming over de relatie met het middenveld.

Onze belangrijkste bevinding van wat er in de bovenstaande context van vernieuwing in de relaties tussen overheden en lokale middenveld vast te stellen is, is dat de veelvoudige relaties tussen overheid en middenveld in de beleidspraktijk veel meer genetwerkt zijn dan uit de beeldvorming van homogene blokken blijkt ('de' overheid versus 'het' middenveld). Er is een zoektocht bezig naar hoe nieuwe onderlinge relaties vorm gegeven kunnen worden.. Het is dan wel niet het dominante patroon, zeker niet in de kleinere gemeenten, wel meer in

steden. Waar het gebeurt zijn het mooie illustraties van netwerking en van interessante vragen die door dat soort innovatie worden opgeroepen. In de stedelijke contexten (zie de case studies over Borgerhout en Molenbeek) zien we daar meer rijkelijke illustraties van, maar ook weer niet in elke stedelijk context.

### Op zoek naar de burger

Dat middenveldorganisaties vanuit de burger opgezet worden (of ooit, vaak lang geleden, opgezet zijn), betekent niet dat het blijvend mobiliseren en betrekken van de burger bij organisaties vanzelfsprekend gaat. Een belangrijk deel van de gevestigde organisaties worstelt met een veroudering van hun ledenbestand, een minder grote en langdurige loyaleiteit van burgers naar organisaties toe, de groeiende etnisch-culturele diversiteit in de samenleving, de individualisering en socio-politieke volatiliteit in de bevolking.

Middenveldorganisaties proberen op verschillende manieren de band met hun achterban en de bredere bevolking te onderhouden, te versterken en te vernieuwen. We willen het eerst hebben over de band met vrijwilligers en personeelsleden en hebben het verderop ook over hoe burgers betrokken worden bij de politieke rol van organisaties.

Er is lang gesproken over oude en nieuwe **vrijwilligers**. CSI bewees wat andere internationaal onderzoek al aangaf: er is geen harde cesuur tussen de oude en nieuwe vrijwilliger. We kunnen wel zeggen: de vrijwilliger vandaag is reflexief en weet wat hij wil en kan. Hij verwacht dan ook iets van de vereniging waar hij “vrijwilligt”, er moet een ‘match’ zijn. De vrijwilliger vraagt zich niet meer louter af ‘wat kan ik doen voor de vereniging’ (voor-wat-hoort-niets), maar ook ‘wat betekent de vereniging voor mij’ (voor-wat-hoort-wat)? Dit zorgt al eens voor spanning in het omgaan met vrijwilligers. Hoe vrijwilligers werven, hoe ze belonen, hoe ze (tevreden) houden, en hoe ze op tijd “laten gaan”, weinig middenveldorganisaties die daar niet van wakker liggen. Wat zien we: middenveldorganisaties mixen verschillende stijlen in vrijwilligersmanagement. Soms gaan ze vrijwilligers managen als personeelsleden met gedetailleerde vacatures en functioneringsgesprekken. Dat hebben we vooral bij grote dienstverlenende middenveldorganisaties in de welzijnssector gezien. Soms gaan organisaties de vrijwilligers net meer inspraak geven en laten interageren met de bestuurskern van de organisatie.

Vooral bij kleinere middenveldorganisaties met een duidelijk collectief doel/agenda stellen we dit vast, zoals in de case study van CoderDojo. De vrijwilligers ondergaan dan niet zozeer het vrijwilligersmanagement, maar worden mee de sturende kracht ervan.

Hier en daar sluipt er een efficiëntie-denken in het omgaan met vrijwilligers. Het middenveld onder druk, met een daling van het aantal beroepskrachten, betekent mogelijk dat meer werk wordt uitbesteed aan vrijwilligers. Maar meer werk voor hetzelfde aandeel vrijwilligers vraagt om een andere werkorganisatie. Bovendien vragen vrijwilligers zelf ook meer/ander werk. Ze zijn immers hoger opgeleid, hebben eigen expertise die ze willen toepassen of uitbouwen. Die professionalisering van de vrijwilliger zet dan weer druk op de beroepskrachten: zij moeten niet enkel de vrijwilligers “leiden” maar ook kunnen “volgen”.

Ook de typische middenveld **professional (beroepskracht)** verandert. Er is nood aan andere profielen (zoals managementprofielen, IT, communicatie, ... ) binnen de organisatie. Er wordt daarbij ook belang gehecht wordt aan het sociale engagement (in vrije tijd) en de waardegedrevenheid (identificatie met missie en doelen) van deze medewerkers. Dat zagen we duidelijk in de cases van tijdelijk ruimtegebruik organisaties Hal 5 en Toestand/Allee du Kaai. Van de ‘typische’ beroepskrachten verwachten organisaties dan weer meer generalistische competenties, zeker ook in de context van vermarkting. De eisen en verwachtingen voor personeel zijn hoog, en het is een uitdaging om de nodige mensen met de juiste vaardigheden te vinden en houden.

Maar personeel (en vrijwilligers) verwachten zelf ook een professionelere aanpak van de organisatie qua personeels (-en vrijwilligers)beleid, zeker ook de jongere medewerkers. Middenveldorganisaties voelen dus een druk om het **personeelsbeleid** te ‘professionaliseren’ of zaken te formaliseren (zowel vanuit de overheid, door vermarkting als ook vanuit personeel) en experimenteert hiermee. Dat gebeurt deels vanuit een buikgevoel. Een focus op betrokkenheid en vooral de link met organisatiewaarden en –doelen in personeelsbeleid is belangrijk voor een passend personeelsbeleid dat zorgt voor betrokken en bevlogen medewerkers. Zomaar praktijken in middenveldorganisaties invoeren met louter een focus op het verhogen van de productiviteit van de medewerkers is af te raden.

### ***Etnisch-culturele diversiteit in maatschappij ontsluiten***

Het middenveld is zich bewust dat diversiteit een uitdaging is voor hun organisatie. 58% van de bevroegde lokale organisaties en 70% van de Vlaamse organisaties stelt etnisch-culturele diversiteit als een uitdaging voor de organisatie te zien. Een gedetailleerde bevraging van de aanwezigheid van diversiteit in de verschillende geledingen van middenveldorganisaties toont een ondervertegenwoordiging van burgers met migratie-achtergrond in zo goed als alle geledingen van middenveldorganisaties (met uitzondering vaak van doelgroep) en in zo goed als alle segmenten van het middenveld. Sommige sectoren doen het wel opmerkelijk beter dan andere sectoren. De ondervertegenwoordiging neemt bovendien toe naarmate we dichterbij het centrum van de beslissingsmacht van de organisatie komen, wat wijst op een structureel probleem van vertegenwoordiging.

Diversiteit is geen gemakkelijk thema gebleken. De cijfers die we zonet gaven gaan uit van de idee dat een goede ontsluiting van diversiteit in onze samenleving loopt via een evenredige vertegenwoordiging van diverse groepen binnen *elke* middenveldorganisatie. In de discussies met middenvelders over deze resultaten botsten we op twee kritieken die ons begrip van diversiteit in het middenveld bijstelden. Ten eerste dat de vrijheid van vereniging het erg moeilijk maakt om hierop te gaan sturen. Als middenveld uitgaat van (spontaan) burgerinitiatief, dan kan men zeer moeilijk gaan opleggen met wie burgers zich verenigen. Burgers verenigen zich vaak onder 'gelijken', mensen met gelijkaardige leeftijd, inkomen, etnisch-culturele achtergrond, etc. Toch blijft dit wringen: als het middenveld zich een gemeenschapsvormende rol toedicht, dat kan het niet langer volstaan dat onder de eigen groep te doen.

Naast 'bonding' is ook 'bridging' nodig. Niet noodzakelijk in die volgorde, al zal het vaak wel zo gebeuren. De nood aan overbruggende contacten in een erg diverse samenleving die door een tijd van polarisatie gaat is te groot geworden. Het item 'mensen van verschillende sociale achtergrond samenbrengen' scoorde in onze bevragingen opvallend lager dan andere items van gemeenschapsvorming. Gemeenschap vormen in diversiteit verdient dus manifest meer aandacht.

Ondanks het hoge belang dat aan de diversiteitsuitdaging gehecht wordt, innoveren weinig organisaties echter structureel om hun organisatie structureel aan te passen aan diversiteit.

Het gaat veelal om 'zachte' maatregelen zoals een grotere openheid betonen naar culturele en religieuze verschillen, maar minder over 'hardere' maatregelen zoals diversiteit meenemen in de samenstelling van bestuursorganen en bij de aanwerving van personeel. Het gaat ook meer om losse experimenten dan om grote plannen die doorgedacht worden voor de hele organisatie. Dat toont zich bijvoorbeeld in de vaak zwakke positie van diversiteitsmedewerkers in de organisatie. Een aantal organisaties experimenteren hier wel moedig en structureel mee, denk aan de sector van het Jeugdwerk.

Ten tweede, wat we uit die experimenten en uit de discussie over onze cijfers leren is dat omgaan met diversiteit op veel verschillende manieren kan. De meeste organisaties combineren meerdere benaderingen. We stelden een hoge nood vast om die benaderingen – wat doen we, waarom, met welke beoogde effecten en vanuit welke visie op diversiteit – explicieter te benoemen en beschrijven. Het debat over diversiteit verzandt vaak in een schijnbaar onoverbrugbare tegenstelling tussen zij die vragen om geduld en geleidelijkheid en zij die vinden dat er nu wel lang genoeg aangemodderd is en de wil om te veranderen en macht te delen met nieuwe groepen ontbreekt. We stelden vast dat het debat oriënteren op wie wat doet, waarom en met welke doelstellingen tot meer inhoudelijke uitwisseling leidt dan het debat oriënteren op wie hoeveel (genoeg – te weinig) doet – ook al blijft ook dat debat zeer relevant.

En dus: representatie van de diversiteit in de samenleving in alle geledingen van het middenveld is belangrijk (alhoewel onvoldoende), maar over de vraag op welk niveau dit te doen en hoe dit aan te pakken is er veel te zeggen. Femma laat 'bestaande gevestigde lokale groepen' gerust, omdat inbreken op een proces van groepsvorming dat verschillende decennia overspant weinig kansrijk lijkt. Tegelijkertijd zet het voor nieuwe groepen wel in op afspiegeling van de diversiteit in de buurt. Femma maakte ook de verrassende keuze om samen te gaan met een federatie van etnisch-culturele zelforganisaties, Federatie Wereldvrouwen, maar wordt nu wel geconfronteerd met de opdracht om dit ook intern door te trekken. In welke mate slaagt de organisatie er in de specifieke bezorgdheden van vrouwen met migratie-achtergrond rond bv. discriminatie en maatschappelijke aanvaarding van religieuze symbolen op te nemen en gedeeld te worden in de organisatie. Het Jeugdwerk besliste dan weer om diversiteit niet op niveau van individuele organisaties te bekijken maar er wel naar te streven om een aanbod te hebben voor diverse groepen op het

niveau van de hele sector. Dit werpt dan weer de vraag op hoe de middelen en beslissingsmacht in de sector verdeeld worden over gevestigde en nieuwe initiatieven.

### ***Welke rol voor het middenveld?***

Van bij het begin van het onderzoek onderscheidde we drie rollen voor het middenveld: gemeenschapsvorming, maatschappelijke dienstverlening en de politieke rol. Die rollen vonden we ook duidelijk terug in de bevraging van middenveldorganisaties en werden steevast als erg herkenbaar benoemd in de vele lezingen en gesprekken met middenvelders en beleidmakers. We besloten van bij het begin om ons niet te focussen op de gemeenschapsvormende rol, omdat de sociaal kapitaal functie van het middenveld in de jaren 1990 en 2000 al uitgebreid onderzocht is en die rol maatschappelijk niet betwist wordt (althans in het algemeen, want de link tussen gemeenschapsvorming en diversiteit zorgt wel voor discussie). Op die basis sloten we ook een aantal segmenten van het middenveld grotendeels uit ons onderzoek, bv. sport, kunsten- en erfgoedorganisaties.

Achteraf gezien gingen we hier te kort door de bocht. Dat bleek al uit de bevragingen. Alhoewel we zuiver gemeenschapsvormende organisaties niet bevroegen, kwam de gemeenschapsvormende rol als belangrijkste rol naar voor zowel in het Vlaamse als lokale middenveld, ook in sociale economie bv. waar we dit op het eerste gezicht niet zouden verwachten. Bovendien bleek bij de zoektocht naar middenveldinnovatie gemeenschapsvorming cruciaal te zijn, soms als obstakel (zie bv. rond de omgang met diversiteit), vaak ook als drager van vernieuwing, zoals we vaststelden in bv. Molenbeek. Dit alles leidde tot het voortschrijdende inzicht dat de rollen onderscheiden wel een goede start is voor een gesprek over waar het middenveld staat en hoe er vernieuwd kan worden, maar men tijdens het gesprek al snel op de innige verweving van rollen stoot.

Gemeenschapsvorming de facto uitsluiten is dus geen goede analytische keuze geweest, al corrigeerden we die beslissing wel gaandeweg (zeker in case onderzoek).

De verweving van rollen zien we ook tussen dienstverlening en de politieke rol. We zien nieuwe initiatieven opstaan die inzetten op dienstverlening, maar daardoor ook politiek effect beogen. Denken we aan energiecoöperaties en burgerinitiatieven voor de opvang van vluchtelingen. Onder de noemer 'dienstverlening' en zelfs onder de noemer 'sociaal kapitaal'

gaat meer schuil dan in onze eerste wat al te strak omschreven definities was opgenomen. Vormen van dienstverlening kunnen een politieke keuze inhouden of door samenwerking tot een politieke keuze leiden. Dienstverlening is deels een vorm van verzakelijking van de relatie met de overheid, maar achter die verzakelijkte samenwerking met de overheid kunnen nieuwe vormen van institutionele vormgeving schuilgaan die steunen op handelingspraktijken waarin impliciete politisering vervat zit. Dit kwam duidelijk naar voor in onze analyse van burgerinitiatieven rond energie en vluchtelingenwerk. Door te doen en te ondernemen en daardoor bestuurlijke praktijken te veranderen, doet men aan politisering, meer door te doen dan door te praten.

Het stimuleert ons om de mogelijke invullingen van de politieke rol te verbreden. Op de politieke rol van het middenveld gaan we nu verder in.

### ***Politisering en de-politisering herdacht***

De politieke rol van het middenveld en de manier waarop die de voorbije jaren steeds meer in vraag gesteld wordt door vooral partijen en leden van uitvoerende machten die eerder aanleunen bij neoliberale opvattingen, staat van bij het begin van het CSI onderzoek hoog op de agenda. Initieel formuleerden we deze vraag in termen van 'politisering' en 'de-politisering', waarbij geargumenteed werd dat de uitvoerende macht in toenemende mate de ruimte voor middenveldorganisaties om zelf standpunt in te nemen beperkt en het middenveld als loutere beleidsuitvoerder zien en ook middenveldorganisaties zelf zich eerder als beleidspartner dan als beleidsuitdager opstellen. Politisering houdt dan in dat middenveldorganisaties hierover het conflict met de overheid aangaan en hun visie uitdrukkelijk verdedigen. Deze kijk vertrok vanuit een agonistische visie op politiek, waarbij politisering draait rond een conflict over fundamenteel verschillende maatschappijvisies.

Doorheen het onderzoek vonden we zeker bepaalde indicaties van deze stelling terug. Armoedeverenigingen ervaren bijvoorbeeld dat hun participatiemethode waarbij ze op basis van langdurige dialoog met de doelgroep tot hun heldere formulering van hun noden en voorstellen komen op minder begrip kan rekenen, onder meer omwille van de traagheid van het proces maar ook omwille van verschuivingen in het dominante discours over armoede

en de verantwoordelijkheid daarvoor. Het individuele schuldmodel werkt betrokkenheid van middenveld tegen.

Toch trokken we al snel de analyse open naar een bredere definitie van de politieke rol. Het middenveld is intern zeer heterogeen, van welzijnsvoorzieningen over sociale economiebedrijven tot en met een enorm brede waaier aan sociaal-culturele verenigingen. In de corporatistische welvaartstaat die België is onderhouden veel organisaties al heel lang een relatie met de overheid waarbij dienstverlenende en politieke rol sterk verweven is. Die politieke rol omvat agonistische elementen, maar evengoed lobbying en partnerschap in functie van het beïnvloeden van beleid voor de eigen sector en/of organisatie en voor de beleidsdomeinen waarop ze actief zijn en dit zowel rechtstreeks en/of via de koepels. De case van de sociale economie is daarvoor een uitstekende illustratie.

Om goed zicht te krijgen op de complexiteit van de politieke rol van middenveldorganisaties en geen specifieke invulling te veronderstellen werkten we in het onderzoek met een brede invulling, namelijk het nastreven van politieke en maatschappelijke verandering. Uit de bevraging leerden we dat de politieke rol over het algemeen minder belangrijk bevonden wordt dan de dienstverlenende en gemeenschapsvormende rol. Dat is zeker het geval op lokaal niveau, maar ook op Vlaams niveau. Dit lijkt echter niet meteen het gevolg te zijn van een brede depolitisering van het middenveld. Als we Vlaamse middenveldorganisaties vroegen of ze meer of minder aan politiek (breed gedefinieerd) doen dan tien jaar geleden dan antwoordt slechts een verwaarloosbare 5% dat ze dit minder of veel minder doen. Ongeveer 40% stelt dit evenveel te doen en ongeveer 55% zegt dit meer tot veel meer te doen. Opmerkelijke cijfers die ons hielpen om onze analyse scherp te stellen.

In focusgroepen kwamen allerlei verklaringen naar boven. De toegenomen snelheid en aanwezigheid van sociale en andere media in het leven van mensen dagen organisaties uit meer en zichtbaarder te communiceren, ook over thema's die niet hun core business zijn (zoals bv. een rode neuzencampagne). In de welzijnssector werd gewezen op een decretale wijziging die welzijnsorganisaties vraagt om een signaalfunctie naar het beleid op te nemen. Het decreet op het sociaal – cultureel werk stelt politisering als opdracht centraal.

Op basis van de literatuur, het case onderzoek en gesprekken met middenveldorganisaties allerhande bakenden we drie mogelijke invullingen van de politieke rol af. Naast de



agonistische benadering – waarvan we in bevestigingen vaststelden dat die wel degelijk aanwezig is in het middenveldorganisaties, maar als eerder activistische invulling van de politieke rol een niche binnen het middenveld blijkt – onderscheiden we leefstijlpolitiek en deliberatieve politiek. Leefstijlpolitiek maakt van wat vroeger als een private leefstijlkeuze voorgesteld werd de inzet van debat. Deliberatieve politiek zoekt via rationeel debat, waarin machtsverhoudingen opgeschort worden, naar een consensus over controversiële thema's, daarbij vaak wetenschappelijke en andere expertise mobiliserend. Heel vaak zien we vernieuwende invullingen van de politieke rol in die richting, niet zelden in combinatie met elkaar. De Femma campagne voor een dertig uren week zoekt de contramine op, maar om de achterban te mobiliseren integreert ze evenzeer lifestyle elementen in de campagne (een life-style achtige blog met persoonlijke verhalen van vrouwen over hoe ze worstelen met combinatie tussen werk en gezin) en mobiliseert ze voortdurende wetenschappelijke expertise. Uit de case studies kwam nog een vierde invulling van de politieke rol naar boven, namelijk 'alternatieve instituties opbouwen'. Daar hadden we het al eerder over.

Wat al deze nieuwe invullingen van de politieke rol gemeen hebben is het opzoeken van het publieke debat. In tegenstelling tot zuilpolitiek, waar de politieke rol een zaak was van organisatie en politieke elites en in besloten kring plaatsvond (tenzij die elites het nodig vonden publiek hun macht te tonen), zoeken middenveldorganisaties naar een meer publieke invulling van een politieke rol. Politisering is dus maatschappelijke en politieke verandering nastreven door het publieke debat te gaan aanjagen. Met deze bredere definitie zijn we in staat om zowel verandering en vernieuwing te capteren en te duiden, maar tegelijkertijd de erg verschillende ontwikkelingspaden van diverse middenveldsegmenten en organisaties te vatten.

En daarmee heeft u ons belangrijkste algemene bevindingen gehad. We beloven niet dat het hierbij zal blijven. We zijn vast van plan verder te blijven nadenken over het uitgevoerde onderzoek en ook verder onderzoek te blijven doen. Het is wel waar we vandaag staan. In de workshops die nu volgen leggen we de focus op vernieuwing in het middenveld, in organisaties, sectoren en wijken. Die vernieuwing situeert zich op het vlak van de praktijken, maar heeft ook vaak implicaties op het conceptuele niveau, op hoe we naar het middenveld

kijken. Op het einde van de dag, tijdens de slotbeschouwingen, zetten we nog een stapje verder en formuleren we een werkagenda voor middenveld en beleid.

[www.middenveldinnovatie.be](http://www.middenveldinnovatie.be)