

**Organisatiestructuren in het  
middenveld ‘op drift’:  
een analyse van algemene trends &  
good practices en een vertaling naar de  
patiëntenbeweging**

Lieke E. Oldenhof, MA en MSc

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Organisaties in het middenveld 'op drift'</b>	<b>6</b>
2.1	Inleiding	6
2.2	Individualisering	6
2.3	Professionalisering als reactie	7
2.4	Overgangssituatie: van oude naar nieuwe organisatiestijl	8
<b>3</b>	<b>Nieuwe manieren van organiseren in de praktijk</b>	<b>10</b>
3.1	Inleiding	10
3.2	Andere taakverdeling en samenwerking op collectief niveau	10
3.2.1	Functies in evenwicht en flexibele netwerken	11
3.2.2	Het maken van interne en externe afspraken	12
3.2.3	Wanneer individuele belangen botsen met collectieve afspraken	12
3.2.4	De meerwaarde van dienstverlening	13
3.3	Verbreiding van participatie- en samenwerkingsvormen op lokaal niveau	13
3.3.1	Van vaste 'meepraatculturen' naar informele participatie	14
3.3.2	Samenwerkingscontracten	15
<b>4.</b>	<b>Vertaling naar de patiëntenbeweging: observaties en lessen</b>	<b>16</b>
4.1	Inleiding	16
4.2	Face-to-face contact én individuele ondersteuning op afstand	16
4.3	Toegankelijke betaalde dienstverlening	16
4.4	Functies in samenhang ontwikkelen	17
4.5	PGO-beweging: tussen 'pioniersfase' en 'organisatiefase' in:	17
4.6	Netwerken, convenanten en samenwerkingscontracten	18
<b>5.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>19</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>21</b>

## 1 Inleiding

Op het moment is er een zoektocht gaande naar effectieve manieren om de positie van zorgvragers in het veranderende zorgstelsel te versterken. De verwachting is dat zorgvragers, met ondersteuning van de overheid en patiënten/gehandicaptenorganisaties, een ‘countervailing power’ kunnen gaan vormen ten opzichte van zorgverzekeraars en zorgaanbieders (VWS 2009).

*Een goede organisatiestructuur* van de patiëntenbeweging is één van de voorwaarden om deze verwachting waar te maken. In een recent rapport van de werkgroep *Wenkend Perspectief* (2009) is aangegeven dat huidige patiëntenorganisaties zoekende zijn naar organisatievormen die leiden tot betere samenwerking en een grotere aansluiting op de behoeften van hun achterban.

Patiëntenorganisaties zijn niet de enige organisaties die streven naar een organisatiestructuur die beter aansluit bij brede maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, informatisering, professionalisering, deregulering van overheidsbeleid en de opkomst van beleidsnetwerken. Veel ledenorganisaties hebben met dezelfde maatschappelijke ontwikkelingen te maken (SCP 2005; Kuperus 2005; Schmidt e.a. 2003). Met ledenorganisaties worden maatschappelijke organisaties bedoeld die zich op basis van vrijwillige deelname en lidmaatschap organiseren (SCP 2005). Organisaties variërend van lokale huurderverenigingen en sportverenigingen tot collectieve belangenorganisaties zoals brancheverenigingen en koepels vallen onder deze veelomvattende noemer.

Het doel van deze achtergrondstudie is om in te zoomen op nieuwe organisatiestructuren en samenwerkingsvormen van andere ledenorganisaties in het middenveld die met gelijke ontwikkelingen worden geconfronteerd als patiëntenorganisaties. Het middenveld wordt in deze studie breed opgevat als ‘organisaties tussen markt, overheid en primaire verbanden (kerk en familie) in, die gericht zijn op een gemeenschappelijk belang en die op basis van vrijwillige participatie door burgers tot stand komt’ (Van Munster e.a. 1996). Vanuit deze brede verkenning kunnen inzichten worden opgedaan die waardevol zijn voor de effectieve organisatie van de patiëntenbeweging. Recentelijk wordt er vaker buiten de sector gekeken voor inspiratie, zo worden in het rapport van de werkgroep *Wenkend Perspectief* (2009) de HBO-raad en VNO-NCW als voorbeelden genoemd voor een eventueel op te

richten PGO-Raad, die de overstijgende belangen van patiënten zou kunnen behartigen. Deze voorbeelden worden in deze achtergrondstudie verder verkend.

De centrale vraag van deze achtergrondstudie luidt als volgt: op welke wijze werken andere ledenorganisaties in het middenveld samen op collectief en lokaal niveau, hoe spelen zij in op maatschappelijke trends zoals individualisering, professionalisering, informatisering, de opkomst van netwerken en een terugtrekkende overheid en welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de organisatie van de patiëntenbeweging?

## 2 Organisaties in het middenveld 'op drift'

### 2.1 Inleiding

Veel ledenorganisaties in het maatschappelijk middenveld zijn op het moment druk bezig om te overleven: zij zijn zagezegd op 'survival' (Kuperus 2005). Organisaties uiteenlopend van vakbonden en grote brancheverenigingen tot lokale huurdersverenigingen zijn op zoek naar nieuwe vormen van bestaansrecht. De binding van burgers aan deze ledenorganisaties verandert: de collectieve ledenband maakt steeds meer plaats voor individuele 'klantenbinding' (Ibid. 2005). De achterban stelt andere eisen aan ledenorganisaties: professionele dienstverlening 'op maat' en kortdurende betrokkenheid. Het gebruik van internet en de opkomst van flexibele netwerken leiden tot nieuwe mogelijkheden om samen te werken.

### 2.2 Individualisering

Het 'op drift' zijn van ledenorganisaties wordt door veel auteurs verklaard door te wijzen naar de toegenomen individualisering van de samenleving in het algemeen en het maatschappelijk middenveld in het bijzonder. Individualisering wordt op verschillende manieren uitgelegd. Zo benadrukt de auteur Putnam van het bekende boek *Bowling Alone* dat mensen steeds minder vaak gezamenlijke activiteiten ondernemen. Mensen gaan liever alleen bowlen dan in clubverband, aldus Putnam (Putnam 2000). Andere auteurs, zoals De Hart van het SCP, zien individualisering als het resultaat van een geleidelijk 'loswekeproces' van instituties zoals de kerk, de politieke partij en de buurt (SCP 2005; Schnabel 1999). De gevolgen van individualisering worden ook verschillend gewaardeerd. Terwijl sommigen spreken over de aantasting van sociale verbanden, wijzen andere op grotere keuzevrijheid en diversiteit: iemands levensloop ligt niet meer vanaf geboorte vast, maar kan gevormd worden door de individuele keuzes die men maakt (Duyvendak en Hurenkamp ed. 2004).

Betekent deze individualisering dat gemeenschappelijke verbanden 'uit' zijn? Uit de bundel *Kiezen voor de kudde* (2004) van Duyvendak en Hurenkamp blijkt dat mensen ondanks de toegenomen individualisering nog steeds behoefte hebben om zich aan te sluiten bij groepen en sociale verbanden. Het gaat echter steeds minder om

vaste verbintenissen, maar om 'lichte gemeenschappen' (Duyvendak en Hurenkamp ed. 2004). Deze gemeenschappen vereisen geen permanente betrokkenheid en opereren vaak als flexibele netwerken. Voorbeelden van deze lichte gemeenschappen zijn internetcommunities zoals Hyves en Facebook, maar ook informele vrijwilligersacties zonder verenigingsverband.

Huidige ledenorganisaties zijn echter vaak nog gebaseerd op negentiende-eeuwse organisatie-ideeën over collectieve belangenbehartiging en een bijbehorend actief verenigingsleven (SCP 2005). Dit botst met de houding van de huidige achterban. De oorspronkelijke emancipatiedoelinden zijn veelal bereikt en leden vragen zich steeds nadrukkelijker af wat hun eigen belang is (Basart 2001). Het collectieve 'wij' gevoel en de bereidheid tot langdurige verbinding zijn dus niet meer vanzelfsprekend. Dit is concreet terug te zien in teruglopende ledenaantallen van veel ledenorganisaties (SCP 2005). Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau manifesteert de individualisering zich in de verschuiving van organisatietypen: van organisatie met veel face-to-face contacten en actief lidmaatschap ('secundaire organisaties') naar organisaties met anonieme donateurs die voornamelijk diensten afnemen ('tertiaire organisaties'). Deze diensten worden vaak door professionals in plaats van vrijwilligers geleverd (SCP 2005). Grote ledenorganisaties, zoals de ANWB en de Consumentenbond, zijn voorbeelden van tertiaire organisaties.

Bovenstaande ontwikkelingen hebben tot gevolg dat zowel *de taken* als *de organisatiestructuur* van veel ledenorganisaties in het middenveld veranderen.

### **2.3 Professionalisering als reactie**

Grotere ledenorganisaties in het middenveld reageren op de individualisering en een terugtrekkende overheid (die ook minder subsidieert) door te professionaliseren (Kuperus 2005; Van Munster e.a. 1996). In de nauwe definitie verwijst professionalisering naar de inhuur van beroepskrachten die het vrijwilligerswerk van de leden overnemen of ondersteunen (SCP 2005). Hier wordt professionalisering echter breder opgevat en gaat het ook om de focusverlegging van middenveldorganisaties naar andere functies, met name professionele dienstverlening en belangenbehartiging (Van Munster e.a. 1996).

Organisaties profileren zich als professionele belangenbehartigers of als serviceorganisaties die diensten verstrekken aan individuele leden (Schmidt e.a. 2003; Van Munster.e.a. 1996). Deze professionaliseringstap brengt echter ook nadelen met zich mee. Wanneer ledenorganisaties, in het bijzonder koepels en brancheorganisaties, zich volledig op één functie richten, zoals professionele belangenbehartiging, ontstaat het gevaar dat zij zich vervreemden van hun achterban. Leden herkennen zich niet in de lobbytaal en kunnen zich moeilijk vereenzelvigen met de bereikte beleidsresultaten. De vertaalslag van algemeen beleid naar de eigen belangen en ervaringen van de leden kan daardoor niet altijd gemaakt worden (Van Munster e.a. 1996). Wanneer ledenorganisaties zich echter alleen richten op professionele dienstverlening lopen zij het risico dat de relatie tot de achterban gereduceerd wordt tot een pure leverancier-afnemer relatie. Niets weerhoudt leden er dan van om opportunistisch te gaan shoppen bij andere organisaties die geen bindend lidmaatschap vereisen (Ibid.). Het maken van externe afspraken namens de gehele achterban wordt dan moeilijker.

## **2.4 Overgangssituatie: van oude naar nieuwe organisatiestijl**

Er is dus sprake van een spagaat: focussen ledenorganisaties zich te veel op collectieve belangenbehartiging en de overheid en te weinig op de individuele wensen van de achterban, dan zullen zij niet herkenbaar zijn in de ogen van hun leden. Leggen ledenorganisaties zich volledig toe op het leveren van individuele diensten, dan zal een gemeenschappelijke verbintenis tussen de leden en met de organisatie ontbreken. Het continue schipperen tussen individuele en collectieve belangen, tussen een korte en lange termijn focus, tussen het vertegenwoordigen van de achterban en gesprekspartner zijn van de overheid, tussen waarden van de achterban en de inbreng van professionals, tussen het genereren van eigen financiering door middel van dienstverlening en het leunen op overheidssubsidies, is kenmerkend voor veel ledenorganisaties in het huidige middenveld.

Deze spanningen zijn ten dele eigen aan het wezen van een ledenorganisatie, maar zijn tegelijkertijd typerend voor de overgangssituatie waarin veel ledenorganisaties zich begeven. Basart (in: Tack en Beusmans 2001) laat deze overgang van 'oude' naar een 'nieuwe' organisatiestijl van ledenorganisaties schematisch zien:

Oud	Nieuw
Collectieve belangenbehartiging	Behartiging deelbelangen
Strategiedag	Issue-management
Continue stroom van activiteiten	Concrete projecten
Eigen huis	Ontmoetingsplatform: sociëteit
Wij-gevoel	What's in it for me
Veel oppervlakkige kennis in huis	Inhuur van expertise
Aanbod van kant en klare producten	Aanreiken van bronnen en tools
Vrijwilligers	Professionals
Grote eigen staf	Downsizing staf: outsourcing
Grote financiële ruimte	Hoge productiviteit en efficiency
Secretariaat	Management
Bestuur hands on	Bestuur op afstand
Iedereen automatisch lid	Lid maakt balans op

Of deze overgang naar een andere organisatiestijl en structuur daadwerkelijk kan leiden tot een succesvolle 'survival' van bestaande ledenorganisaties in het middenveld is een vraag die slechts gedeeltelijk ter zake doet. Deze vraag is vooral relevant vanuit het oogpunt van de ledenorganisaties zelf. Zij zijn geneigd om het voortbestaan van de eigen organisatie veilig te stellen door zich te gaan 'herpositioneren' en nieuwe overlevingsstrategieën te ontplooiën. De vraag is in welke gevallen de herpositionering van ledenorganisaties daadwerkelijk een antwoord geeft op 1) maatschappelijke trends en 2) zorgt voor een betere aansluiting op de belevingswereld van de achterban. Daarnaast moet kritisch bekeken worden in welke situaties niet-geïnstitutionaliseerde organisatievormen (zoals losse netwerken en internetcommunities) taken van ledenorganisaties kunnen overnemen en op welke wijze bestaande organisaties gebruik kunnen maken van de mogelijkheden van internet.



### **3 Nieuwe manieren van organiseren in de praktijk**

#### **3.1 Inleiding**

Veel ledenorganisaties in het middenveld hebben al concrete stappen gemaakt om beter in te spelen op de veranderende behoeften van hun achterban en bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Aan de hand van praktijkvoorbeelden zal dit inzichtelijk worden gemaakt. De ontplooide initiatieven spelen zich op verschillende niveaus af: zowel op het niveau van branche- en koepelorganisaties als op het niveau van lokale verenigingen. Het is belangrijk om dit onderscheid in niveaus aan te brengen omdat er het om verschillende soorten leden gaat: branche- en koepelorganisaties hebben organisaties als leden, terwijl lokale verenigingen zoals huurdersorganisaties individuele leden hebben.

#### **3.2 Andere taakverdeling en samenwerking op collectief niveau**

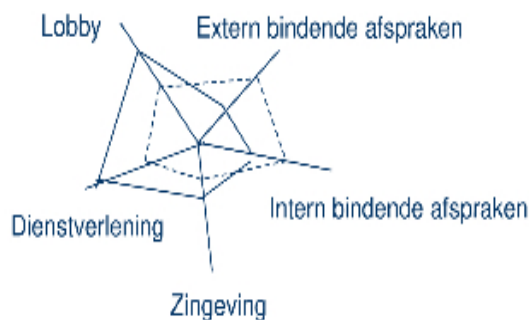
De vanzelfsprekendheid waarmee brancheorganisaties, vakbonden en koepelorganisaties automatisch worden betrokken bij de voorbereiding van overheidsbeleid is minder groot geworden (WRR 2004; Schmidt e.a. 2003; Van Munster e.a. 2001). Vraagtekens worden gesteld bij de representativiteit en legitimiteit van koepels en branches. Zij vertegenwoordigen niet meer de collectieve belangen van een 'vaste zuil' zoals vroeger, maar zetten zich steeds vaker in voor wisselende deelbelangen van leden. Branche- en koepelorganisaties worden geconfronteerd met de afbrokkeling van het geïnstitutionaliseerde driehoeksoverleg tussen overheid, werkgevers en werknemers. Andere belangenorganisaties worden bij de beleidsvoorbereiding betrokken en steeds vaker vindt overleg plaats in horizontale beleidsnetwerken. Hiërarchische sturing van de overheid wordt daarbij in toenemende mate afgewisseld met vormen van netwerksturing, waarbij partijen door middel van onderhandeling tot een gedeelde probleemoplossing komen (De Bruin 2008).

Hoe spelen koepel- en brancheorganisaties in op deze ontwikkelingen en slagen zij erin om op collectief niveau nieuwe samenwerkingsvormen te vinden? Er wordt ingezoomd op VNO-NCW, de HBO-raad en de Woonbond. De eerste twee organisaties zijn

reeds eerder als voorbeeld voor de patiëntenbeweging aangehaald (o.a. Wenkend Perspectief 2009). De Woonbond is interessant omdat het een relatief jonge koepelorganisatie is (opgericht in 1990) en daardoor qua levensfase vergelijkbaar is met de koepels in de zorg.

### 3.2.1 Functies in evenwicht en flexibele netwerken

Opvallend is dat deze organisaties vooral op zoek zijn naar  
1) een nieuw evenwicht tussen verschillende *functies* en  
2) nieuwe vormen van *flexibele samenwerking*, zoals projectnetwerken en internetcommunities/fora. In de zoektocht naar een evenwichtige functiemix heeft onder andere VNO-NCW het onderstaande ‘spinnenweb’ gebruikt om zich te heroriënteren (Schmidt e. a., 2003). Het spinnenweb laat vijf verschillende functies zien die kenmerkend zijn voor *intermediaire* ledenorganisaties<sup>1</sup>:



Zoals uit het schema blijkt, zijn de vijf functies nauw met elkaar verweven. De aanname die hieraan ten grondslag ligt is dat de verschillende functies elkaar versterken en afzonderlijk minder effectief zijn. Juist wanneer ledenorganisaties deze functies in verband zien met elkaar, worden de mogelijkheden vergroot om countervailing power te creëren.

---

<sup>1</sup>Intermediaire organisaties onderscheiden zich van andere ledenorganisaties doordat zij geen individuele leden, maar branches of organisaties vertegenwoordigen. Kenmerkend voor intermediaire organisaties is het spanningsveld tussen de belangen van hun ‘opdrachtgevers’, aangesloten organisaties en branches, en ‘doelwitororganisaties’, zoals de overheid en bedrijven (Van Noort en Lambers: 1995).

### **3.2.2 Het maken van interne en externe afspraken**

VNO-NCW en de HBO-raad benadrukken dat zij zich niet te veel proberen te richten op één functie, maar juist verschillende functies in verband zien met elkaar. Zij zijn zich ervan bewust dat belangenbehartiging (lobby) en het maken van externe afspraken met andere partijen, zoals de overheid of bedrijven, pas effectief kan zijn wanneer de eigen leden gebonden worden door bepaalde interne afspraken. Voorbeelden van interne afspraken die de HBO-raad en VNO-NCW maken zijn kwaliteitsafspraken (zoals onderwijsvisitaties voor HBO's), het introduceren van een keurmerk (zoals een certificering van branches), en interne gedragscodes voor goed bestuur. Deze interne verplichtingen scheppen vaak de basis voor externe bindende afspraken met derde partijen, zoals CAO-afspraken. Een relatief nieuwe vorm van externe afspraken zijn samenwerkingsconvenanten. Zo heeft de Woonbond recentelijk een energieconvenant afgesloten met Aedes (de brancheorganisaties van woningbouwcorporaties) en het ministerie van VWS met als doel om energiebesparingen te realiseren onder huurders. Het sluiten van dergelijke convenanten met derde partijen creëert nieuwe manieren om op flexibele en kortdurende basis samen te werken. Ook VNO-NCW en de HBO-raad maken gebruik van convenanten wanneer er overstijgende belangen spelen, zoals de aanpak van mobiliteitsmanagement of de bevordering van kenniscentra.

### **3.2.3 Wanneer individuele belangen botsen met collectieve afspraken**

Tegelijkertijd kan er niet altijd vanuit worden gegaan dat individuele leden zich automatisch voegen naar de interne en externe afspraken die worden gemaakt. Helemaal wanneer collectieve afspraken niet in het individuele belang van een aangesloten organisatie is, kan er frictie ontstaan. Te denken valt aan landelijke afspraken die de HBO-raad maakt over de spreiding van het opleidingsaanbod uit het oogpunt van doelmatigheid. Deze afspraken staan soms op gespannen voet met de beleidsruimte van individuele instellingen (Onderwijsraad 2000). Fricties tussen deelbelangen en collectieve afspreken kan een koepelorganisatie op verschillende manieren oplossen. Ten eerste kan een koepelorganisatie een soort 'uitruil' bewerkstellingen door zich te richten op de deelbelangen van de benadeelde organisaties. Minder gunstige collectieve afspraken kunnen zo gecompenseerd worden door de behartiging

van deelbelangen. Ten tweede kan een koepelorganisatie kritisch bekijken welke afspraken collectief gemaakt moeten worden en welke afspraken beter regionaal kunnen worden afgesloten tussen groepjes gelijkgestemde leden. Een andere manier om een steun te creëren voor het maken van interne en externe afspraken is het ontplooiën van zingevingactiviteiten waardoor gemeenschappelijke waarden en een identiteit worden gecreëerd. Zo faciliteert VNO-NCW bijvoorbeeld regionale netwerken van ondernemers door het bijeenbrengen van regionale kennis en contacten. Verbinding wordt ook gecreëerd door in te zoomen op specifieke doelgroepen, zoals jonge managers die door middel van congressen, bedrijvenbezoeken en internetcommunities met elkaar verbonden worden ([www.jongmanagement.nl](http://www.jongmanagement.nl)).

### **3.2.4 De meerwaarde van dienstverlening**

Ten slotte kan dienstverlening ondersteunend zijn aan lobbyactiviteiten. Door meer leden aan te trekken door middel van dienstverlening, kan de vertegenwoordiging van de branche namens een grotere groep spreken en worden zij sneller gehoord (Schmidt e.a. 2003). Helemaal wanneer dienstverlening is afgestemd op de behoeften van de leden en niet standaard producten oplevert, creëert het een meerwaarde voor de achterban. Een goed voorbeeld hiervan is het Woonbond Kennis- en Adviescentrum, een centrum dat nauw verbonden is met de Woonbond. Binnen dit centrum wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen een landelijke onderzoek- en scholingspoot en een regionale poot van adviseurs die door het land verspreid wonen en werken. Het voordeel van deze verdeling is dat op landelijk niveau kennis en onderzoek wordt gebundeld en tegelijkertijd aangevuld wordt door regionale kennis die in de interactie met leden wordt gegenereerd. De Woonbond probeert daarnaast de dienstverlening en informatievoorziening te flexibiliseren door onder andere online discussiefora te ondersteunen.

### **3.3 Verbreding van participatie- en samenwerkingsvormen op lokaal niveau**

Ook op lokaal niveau proberen ledenorganisaties beter aan te sluiten op de diverse behoeften van individuele leden. In de praktijk ziet men een verbreding van participatievormen in aanvulling op bestaande verenigingsstructuren. Nieuwe vormen van partici-

participatie leggen meer de nadruk op de ervaringsdeskundigheid van leden en proberen de ongeorganiseerde achterban te bereiken (Kuperus 2005). Daarnaast wordt het steeds gebruikelijker om samenwerking tussen ledenorganisaties en derde partijen vast te leggen in prestatieafspraken of samenwerkingsovereenkomsten (Ibid.). Deze ontwikkelingen kan men goed terugzien in de sociale huursector (SEV 2005; Tonkens 2009). In deze sector is men op het moment aan het experimenteren met andere participatie- en samenwerkingsvormen. Enkele voorbeelden hiervan worden hieronder uiteengezet.

### **3.3.1 Van vaste 'meepraatculturen' naar informele participatie**

De meest voorkomende vorm van participatie voor huurders is nog altijd vergaderen. Er vinden veel gezamenlijke vergaderingen plaats tussen huurdersorganisaties en woningcorporaties. Deze overleggen worden soms ook wel gekarakteriseerd als typische 'meepraatculturen', waarbij een vaste groep van georganiseerde huurders volgens geformaliseerde procedures participeert (Tonkens 2009). Omdat de representativiteit van veel huurdersorganisaties tekort schiet, zoeken zowel huurders als woningcorporaties naar aanvullende vormen van participatie. Daarbij wordt geprobeerd om ook de meningen/ervaringen van ongeorganiseerde huurders te achterhalen, vaak jongeren en allochtonen. Door middel van klankbordgroepen, tevredenheidsenquêtes, (elektronische) discussiepanels en themabijeenkomsten proberen woningcorporaties er achter te komen wat er leeft onder huurders die niet participeren in de huurdersorganisatie. Sommige woningcorporaties willen niet alleen polsen wat er leeft, maar proberen huurders als 'co-producenten' van beleid te zien door ze al in het stadium van beleidsvoorbereiding door middel van werkgroepen te betrekken (SEV 2005). Op het moment komt het initiatief vooral nog van woningcorporaties, maar ook huurdersorganisaties gaan steeds meer experimenteren met deze vormen van participatie. Zij proberen deze minder geïnstitutionaliseerde vormen van participatie binnen de bestaande organisatie toe te passen (SEV 2005; [www.woonbond.nl](http://www.woonbond.nl)).

Een ontwikkeling die bij deze verbreding van participatievormen aansluit is dat huurders bij deze vormen van directe consultatie meer worden aangesproken op hun ervaringsdeskundigheid als bewoner. De kennis die huurders hebben van de wijk, hun specifieke straat en praktische onderhoudszaken wordt daarbij steeds meer als uitgangspunt genomen. Dit staat in contrast het geïnstitu-

tionaliseerde overleg met huurdersorganisaties waarbij de nadruk wordt gelegd op de bespreking van 'grote beleidsdocumenten' die de woningcorporatie aanlevert, zoals het jaarverslag, de begroting en strategische visiedocumenten.

### **3.3.2 Samenwerkingscontracten**

Het wordt steeds gebruikelijker om afspraken tussen de huurdersorganisaties en woningcorporaties vast te leggen in samenwerkingsovereenkomsten en prestatiecontracten (SEV 2005). Bij samenwerkingsovereenkomsten worden als het ware 'tweezijdige leveringsafspraken' gemaakt. Zowel de huurdersorganisatie als de woningcorporatie committeert zich bij het tekenen aan bepaalde afspraken. Zo worden de voorwaarden waaraan de huurdervertegenwoordiging moet voldoen vaak vastgelegd. Ook wordt de regeling van het overleg en de verantwoordelijkheden van de woningcorporatie daarbij geëxpliciteerd. Het bindende karakter van samenwerkingsovereenkomsten blijft over het algemeen vrij laag, omdat woningcorporaties de overeenkomst eenzijdig kunnen opzeggen. Dit gebeurt soms wanneer zij de representativiteit van de huurdersorganisatie betwijfelen of als er een conflict is ontstaan.

## **4. Vertaling naar de patiëntenbeweging: observaties en lessen**

### **4.1 Inleiding**

De inzichten uit de voorgaande paragrafen kunnen we vertalen naar lessen voor een effectieve organisatie van patiëntenbeweging. Het gaat hier niet om een letterlijke vertaling, maar om een vertaling van maatschappelijke ontwikkelingen die in het bredere middenveld spelen.

### **4.2 Face-to-face contact én individuele ondersteuning op afstand**

Veel categoriale organisaties in de PGO-beweging leggen de nadruk op lotgenotencontact, informatievoorziening en belangenbehartiging (Van de Bovenkamp, Grit en Bal 2008). Dienstverlening richting zorgverzekeraars en aanbieders en kwaliteitstoetsing vanuit het patiëntenperspectief zijn relatief nieuwe functies die volop in ontwikkeling zijn, maar nog niet volledig zijn uitgekristalliseerd. De ontwikkeling van deze nieuwe functies lijkt echter aan te sluiten bij de algemene overgang van organisaties met veel face-to-face contacten en actief lidmaatschap ('secundaire organisaties') naar organisaties waar leden vaak anonieme donateurs zijn die voornamelijk diensten afnemen die door professionals worden geleverd ('tertiaire organisaties'). PGO-organisaties zullen zich binnen deze overgang moeten plaatsen. Hierbij kunnen traditionele functies zoals 'face-to-face' lotgenotencontact aangevuld worden met dienstverlening die aansluit bij de behoefte van ongeorganiseerde achterban. Deze achterban is niet altijd op zoek naar 'gemeenschappelijk contact', maar heeft wel behoefte aan individuele ondersteuning op afstand. Het op afstand ondersteunen van individuele leden sluit tevens aan bij de ontwikkeling in de zorg dat patiënten zich niet altijd meer op permanente basis identificeren met hun ziekte.

### **4.3 Toegankelijke betaalde dienstverlening**

Leden van grote ledenorganisaties, zoals VNO-NCW en de HBO-raad, hebben meer financiële mogelijkheden dan individuele leden van PGO's om diensten af te nemen. Daar moet dus rekening mee worden gehouden bij de inrichting van dienstverlening van

PGO's. Enerzijds kan een PGO niet volledig financieel afhankelijk zijn van contributies en dienstverlening en anderzijds moet het vragen van financiële tegemoetkomingen er niet voor zorgen dat diensten ontoegankelijk worden voor leden.

#### **4.4 Functies in samenhang ontwikkelen**

De functies van belangenbehartiging, dienstverlening / ondersteuning, zingeving, en het maken van interne en externe afspraken worden in andere sectoren vaak in samenhang met elkaar gezien, omdat zij elkaar onderling versterken. Zingevingactiviteiten, lobby en ondersteuning van leden creëert draagvlak voor het maken van interne en externe afspraken. Organisaties die zich eenzijdig richten op lobby of dienstverlening lijken meer moeite te hebben om dit draagvlak te creëren, waardoor zij minder makkelijk bindende afspraken kunnen maken met de achterban en derde partijen (Van Munster e.a.). Bij de organisatie van de vraagzijde van de zorg is het daarom van belang om functies als kwaliteits-toetsing en dienstverlening niet te veel in afzondering van de andere functies te organiseren.

#### **4.5 PGO-beweging: tussen 'pioniersfase' en 'organisatiefase' in:**

Opgemerkt moet worden dat de koepelorganisaties in de zorg relatief jong zijn in vergelijking met al veel langer bestaande brancheorganisaties in het middenveld zoals VNO-NCW. Dit heeft tot gevolg dat de verschillende functies uit het spinnenweb (lobby, dienstverlening, externe en interne afspraken, zingeving) minder ontwikkeld zijn en elkaar nog meer moeten gaan ondersteunen. De levensfase van branche- en koepelorganisaties is dus van invloed op de manier waarop ontwikkeling en positionering plaatsvinden (Schmidt e.a. 2003). Binnen de levenscyclus van 'pioniersfase', 'organisatiefase', 'continueringfase' en 'overlevingsfase' bevindt de PGO-beweging zich tussen de 'pioniersfase' en de 'organisatiefase' in: sommige functies moeten nog verder ontwikkeld worden (dienstverlening en kwaliteitstoetsing), maar tegelijkertijd streeft men al naar het *effectiever* organiseren van vereniging, bureau en functies.



#### **4.6 Netwerken, convenanten en samenwerkingscontracten**

Flexibele vormen van samenwerking zoals tijdelijke netwerken en convenanten zijn manieren van branche- en koepelorganisaties om in te spelen op het feit dat de overheid niet meer de enige speler in het beleidsveld is. Samenwerking met derde partijen, zoals het bedrijfsleven en andere belangenorganisaties is vanwege de wisselende belangen niet gebaat bij een gecentraliseerde topstructuur. De liberalisering in de zorg stimuleert meer flexibele vormen van samenwerking tussen partijen in de zorgmarkt.

Het afsluiten van samenwerkingscontracten in de huursector is een trend die ook goed vertaald kan worden naar de patiëntenbeweging. Gezien het feit dat PGO's, zorgverzekeraars en zorgaanbieders steeds vaker samenwerken, kan het opstellen van tweezijdige leveringsvoorwaarden duidelijkheid scheppen over de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen. Hoe bindend een samenwerkingscontract is, kan in samenspraak met alle deelnemende partijen worden afgesproken.

Het Kennis en Advies Centrum van de Woonbond kan een voorbeeld vormen voor de organisatie van kennis, ontwikkeling en scholing bij PGO's. Sommige landelijke patiëntenorganisaties hebben dit al opgepakt, maar dit kan nog meer ontwikkeld worden binnen de patiëntenbeweging. Het voordeel van deze indeling is dat op landelijk niveau kennis en onderzoek wordt gebundeld en dat dit in verbinding staat met lokaal en regionaal opgedane kennis en scholing.

## 5. Conclusie

De centrale vraag van deze achtergrondstudie luidt: op welke wijze werken andere ledenorganisaties in het middenveld samen op collectief niveau en lokaal niveau, hoe spelen zij in op trends zoals individualisering, informatisering, professionalisering, netwerken, en een terugtrekkende overheid en welke lessen kunnen we hieruit trekken voor de organisatie van de patiëntenbeweging? De beantwoording van deze vraag kan uiteengesplitst worden in drie antwoorden.

### **Samenwerking**

Zowel koepel- en brancheorganisaties als lokale ledenorganisaties maken steeds meer gebruik van flexibele samenwerkingsvormen buiten de geïnstitutionaliseerde organisatiestructuur om. Hierbij kan men denken aan convenanten die worden afgesloten met bedrijven en de overheid. Ook worden in aanvulling op het bindende lidmaatschap flexibele vormen van verbinding gecreëerd door sociale netwerken op te zetten voor specifieke doelgroepen binnen de achterban (soms digitaal). Naast sociale netwerken, participeren ledenorganisaties in externe (beleids)netwerken met andere partijen. Tegelijkertijd is het een trend om samenwerking tussen ledenorganisaties en andere partijen ‘vastbaar’ vast te leggen door middel van samenwerkingscontracten. Binnen deze contracten worden tweezijdige leveringsvoorwaarden geformuleerd waaraan de participerende partijen moeten voldoen.

### **Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen**

Ledenorganisaties spelen op verschillende manieren in op de behoeften van een diverser wordende achterban. Burgers worden niet alleen als leden, maar steeds meer als klanten benaderd. ‘Face tot face’ verbinding en lidmaatschap worden aangevuld met anonieme donateurs en klant-leverancierrelaties op afstand. De professionalisering van ledenorganisaties komt tot uiting in de focus op dienstverlening en belangenbehartiging. Dit kan nadelen hebben, wanneer de beleveniswereld van de achterban niet aansluit bij de lobbyactiviteiten of de aangeboden dienstverlening. Een voordeel is dat organisaties door het aanbieden van betaalde dienstverlening zich minder afhankelijk maken van de overheid, die terugtreedt en minder subsidieert. Daarnaast experimenteren organisaties met internetdiscussiefora, internetcommunities en het beantwoorden van vragen van leden online. Grotere ledenorganisatie zoals branche- en koepelorganisaties proberen functies zoals ‘lobby’, ‘zingeving’, ‘dienstverlening’, ‘externe en interne afspraken’ in

samenhang met elkaar te organiseren. Een te grote nadruk op één van deze functies ondergraaft de effectiviteit van de andere functies.

### **Lessen voor de patiëntenbeweging**

Inzichten uit andere sectoren kunnen worden vertaald naar een effectieve organisatie van de patiëntenbeweging. Samenwerking binnen de patiëntenbeweging kan naast de bestaande organisaties steeds meer plaatsvinden in flexibele netwerkenstructuren. Daarnaast kunnen samenwerkingscontracten worden afgesloten tussen PGO's, zorgverzekeraars en/of zorgaanbieders, zodat er meer duidelijkheid wordt gecreëerd over de voorwaarden waaraan de verschillende partijen moeten voldoen. Men kan elkaar vervolgens op elkaars verantwoordelijkheden aanspreken. De countervailing power van de vraagzijde van zorg kan versterkt worden door een verdere positionering van de patiëntenbeweging op de functies van lobby, dienstverlening, zingeving, interne afspraken en externe afspraken. Het is daarbij van belang dat deze functies elkaar ondersteunen zodat PGO's genoeg draagvlak hebben om zowel interne afspraken op te leggen aan haar leden als externe afspraken te maken met zorgverzekeraars en zorgaanbieders. Een voorwaarde voor interne afspraken is dat de achterban zich verbonden voelt met de organisatie door middel van zingeving. Wanneer PGO's door middel van interne afspraken met haar leden, met één mond naar andere partijen kan communiceren, worden de kansen tot het maken van externe afspraken vergroot. Het apart wegzetten van dienstverlening en ondersteuning zou deels het draagvlak voor het maken van afspraken kunnen verminderen. Het is daarom belangrijk dat ook hier een wisselwerking blijft bestaan met de andere functies. Daarbij kan de organisatie van kennis, scholing en onderzoek zowel landelijk als regionaal worden ingezet.

## Literatuur

Basart, R.C. What's in it for me? Kansen en bedreigingen voor branchesamenwerking. In: Tack, P. en P. Beusmans red. Professioneel verenigingsmanagement. Theorie en praktijk voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen. Amsterdam: VU Uitgeverij, 2001.

Bovenkamp, H. van de, K. Grit en R. Bal. Zaakwaarnemers van de patiënt. Naar een overzicht van activiteiten ter versterking van de positie van de PGO-organisaties. Rotterdam: iBMG, 2008.

Bruijn, T.J.N.M. de. Samenwerken in beleidsnetwerken. In: Hoogerwerf, A. en M. Herweijer red. Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschappen. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008.

Duyvendak, J.W. en M. Hurenkamp red. (2004). Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid. Amsterdam: Van Gennep.

Kuperus, M. De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ, 2005.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Beleids- en beoordelingskader behorend bij de subsidieregeling PGO MC-2978257, 2009.

Munster, O. van, E.J.T. van den Berg en A. van der Veen. De toekomst van het middenveld. Den Haag: Delwel Uitgeverij B.V., 1996.

Noort, W. van en C.J. Lammers. De tussen organisatie. Verkenningen in het maatschappelijk middenveld der interorganisatiele betrekkingen. Leiden: DSWO Press, 1995.

Onderwijsraad. Dereguleren met beleid. Studie naar effecten van deregulering en autonomievergroting. Publicatie Onderwijsraad, 2000.

Putnam, R.D. Bowling alone. New York: Simon & Schuster, 2000.

Schmidt, D., J.P. van den Toren en M. van der Wal. Ondernemende brancheorganisaties. Balanceren tussen belangen. Assen: Koninklijke van Gorcum, 2003.

Schnabel, P. red. (1999). Individualisering en sociale integratie. Nijmegen: SUN, 1999.

Sociaal Cultureel Planbureau. Landelijk verenigd. Grote ledenorganisaties over ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld. Den Haag: SCP, 2005.

SEV. Participatie met effect. Factoren voor een goede praktijk. Quicksan naar participatie bij zeven woningcorporaties. Rotterdam: SEV, 2005.

Weersch, M. van. Achtergrond. 'Mensen doen graag mee'. Interview met Evelien Tonkens. Aedes-Magazine 12, 2009.

Wenkend Perspectief (2009). De kracht van diversiteit. Haarlem: werkgroep Wenkend Perspectief, 2009.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Bewijzen van goede dienstverlening. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2004.

[www.woonbond.nl](http://www.woonbond.nl)

[www.jongmanagement.nl](http://www.jongmanagement.nl)

[www.HBO-raad.nl](http://www.HBO-raad.nl)

[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)

### **Gesprekken**

A. de Graaf, secretaris, HBO-raad

J. Komduur, beleidsmedewerker belangenbehartiging, Woonbond

W. Ruijgrok, directeur Bureau Vereniging, VNO-NCW