

DE POLITIEKE ROL VAN MIDDENVELDKOEPELS HERBEKEKEN: VERSLAG VAN EEN FOCUSGROEP

Spotlightpaper nr. 22

December 2019

Ruud Wouters en Lode Vermeersch

Overzicht

Overzicht	1
1. Inleiding	2
2. Resultaten van de Vlaamse survey: een beknopt overzicht	4
3. In gesprek met middenveldkoepels: bevindingen focusgroep	6
3.1 Complexere tijden, creatiever middenveld	6
3.2 Politiek-ideologische front office vs. Pragmatisch-inhoudelijke back office	8
3.3 Structuren opschalen: samen-werken als credo	10
3.4 Intern is extern: de relatie met de achterban	12
4. Conclusie	12
5. Appendix	14

1. Inleiding

Op welke manier vullen koepels van Vlaamse middenveldorganisaties vandaag hun politieke rol in? Een snel veranderende samenleving plaatst het middenveld en haar koepels voor uitdagingen, ook op politiek vlak. Maatschappelijke verschuivingen als ontzuiling, mediatisering, polarisering, individualisering en toenemende volatiliteit lijken de spelregels van het politieke bedrijf te herschrijven. De centrale vraag in deze spotlightpaper is *of en hoe* middenveldkoepels met hun politieke rol opname inspelen op deze evoluties. Werken de traditionele recepten van “aan politiek doen” nog onder deze andere, minder stabiele omstandigheden? Wat doen koepels anders, meer of beter dan vroeger? Zijn er daarbij verschillen tussen middenveldsectoren? En hoe uiten deze zich juist? Wat zijn de risico's en valkuilen van dit “nieuwe” politieke speelveld? Of gaat eerder het credo “*much ado about nothing*” op, en zijn vooral continuïteit en uniformiteit troef?

Bovengenoemde vragen vormen de basis van deze spotlightpaper over **de politieke rol opname van middenveldkoepels**. Onder politieke rol opname verstaan we het inzetten van middenveldorganisaties op maatschappelijke en politieke verandering. Een koepelorganisatie definiëren we als een organisatie die (1) meerdere organisaties of afdelingen verzamelt, (2) wiens leden een zekere mate van inspraak hebben in het beleid van de koepel, (3) en die meer is dan een kenniscentrum en zich dus ook als belangenbehartiger profileert (ten opzichte van overheid of derden).

De aanleiding om specifiek op de politieke rol van koepelorganisaties te focussen vloeit voort uit eerder onderzoek binnen CSI Flanders.¹ Uit een representatieve survey van Vlaamse middenveldorganisaties en daaropvolgende focusgroepen kwam sterk de roep naar voren om de rol van middenveldkoepels onder de loep te nemen. In de eerste plaats zijn **middenveldkoepels als ‘piekorganisaties’²** institutioneel betrokken bij beleidsopmaak en beleidsadvies in neocorporatistisch Vlaanderen. De bovengenoemde maatschappelijke tendenzen lijken deze bestuurlijke traditie echter onder druk te zetten. Discussies over depolitisering en het inperken

¹ Voor meer informatie over het onderzoeksproject zie <https://www.middenveldinnovatie.be/wat-en-waarom>

² Binnen het (neo)corporatistische systeem van overleg tussen overheid en middenveld worden de middenveldpartners die mee aan tafel mogen schuiven met de term ‘piekorganisaties’ geduid. Zij danken hun bevoorrechte status aan de door de overheid ingeschatte representativiteit, waardoor zij voor een gehele sector zouden kunnen spreken.

van de politieke speelruimte van het middenveld laaien in deze context met de regelmaat van de klok op. Hoe reageren koepels daarop?

Ten tweede, uit de Vlaamse CSI survey kwamen grote verschillen tussen sectoren van middenveldorganisaties naar voren wat de politieke rolopname betreft. Eén van de mogelijke redenen die daarbij naar voren geschoven werd, was dat **in sommige sectoren middenveldorganisaties hun politieke rol uitbesteden aan de koepels**, waar in andere sectoren zowel koepel als lidorganisaties een politieke rol opnemen. De sociaal-culturele sector zou een voorbeeld van de laatste strategie zijn; de sociale economie van de eerste. We wilden uit eerste hand te weten komen of deze rolverdeling hout snijdt, wat de redenen daarvoor zijn, en of ook andere manieren van politieke werkverdeling en samenwerking courant zijn?

Ten slotte kregen we in focusgroepen ***mixed signals over de politieke rol van middenveldkoepels in deze veranderende omgeving***. Enerzijds werden middenveldkoepels geroemd omdat ze duidelijke standpuntinname mogelijk maken. Binnen koepels zou zich een democratisch proces *avant la lettre* afspelen; een voorafname die maakt dat sectoren met één stem kunnen spreken. Het droogleggen van koepels vanuit de (partij)politiek zou een manier zijn om versnippering in de hand te werken en de kracht van het middenveld te breken. Anderzijds werd gesteld dat het vandaag als koepel veel moeilijker is om één standpunt in te nemen. Of meer nog, dat het gegeven een meer diverse en mondige achterban ook niet nodig of zelfs wenselijk is om als koepel één gestroomlijnd standpunt te laten weerklinken. Het aan bod laten komen van verschillende stemmen: daarin zou de kracht van hedendagse middenveldkoepels schuilen. Een gelijkaardig op het eerste zicht moeilijk verzoenbaar inzicht dat uit gesprekken naar voren kwam, was dat het opnemen van een politieke rol niet halfslachtig kan. Politieke invloed uitoefenen werd als erg moeilijk en veeleisend omschreven, en de noodzaak van (veel) middelen, expertise en bijgevolg ook een (aparte) koepel werden onderschreven. Anderzijds werd benadrukt dat het opnemen van een politieke rol nog nooit zo gemakkelijk geweest is als vandaag. Dat het in de sociale media samenleving van vandaag relatief eenvoudig is om onderwerpen op de publieke en politieke radar te krijgen, los van traditionele sluiswachters.

Al deze elementen vragen om het van naderbij bekijken van de politieke rolopname door middenveldkoepels. Op donderdag 5 november 2019 brachten we 12 vertegenwoordigers van Vlaamse middenveldkoepels uit verschillende sectoren samen. In Appendix kan u de lijst met aanwezigen raadplegen. De sessie verliep als volgt: in een eerste deel werden beknopt de

resultaten van de survey met betrekking tot de politieke rolopname van het Vlaamse middenveld toegelicht. Vervolgens stelden de aanwezigen hun koepel en wijze van politieke rolopname voor. Het leeuwendeel van de sessie bestond uit het bediscussiëren van vragen als “op welke manier vullen koepels hun politieke rol in?”; “valt hier een evolutie in op te merken?”; “hoe worden leden en hun achterban daarbij betrokken?”, en “wat met de autonomie en vertegenwoordigende rol van middenveldkoepels?”.

De structuur van deze spotlightpaper spiegelt in grote lijnen de structuur van de sessie. In een eerste deel lichten we beknopt de resultaten van de Vlaamse survey toe. Vervolgens vatten we de voornaamste inzichten samen die uit het gesprek tussen de koepelorganisaties naar voren kwamen.

2. Resultaten van de Vlaamse survey: een beknopt overzicht

Het vertrekpunt van de focusgroep met middenveldkoepels bestond uit de resultaten van een unieke representatieve survey uitgevoerd bij 496 Vlaamse middenveldorganisaties. Wat leerden we uit de analyse van deze enquête? In de eerste plaats dat middenveldorganisaties **wel degelijk “aan politiek doen”**. Gevraagd naar de mate waarin middenveldorganisaties streven naar of pleiten voor maatschappelijke of politieke verandering scoort de gemiddelde Vlaamse middenveldorganisatie een 6,5 op tien. Vlaamse middenveldorganisaties doen dus “eerder wel” aan politiek.

Deze bevinding dient echter in perspectief geplaatst te worden en dat op twee manieren. Ten eerste: **vergeleken met de andere rollen die traditioneel aan het middenveld toegeschreven worden—gemeenschapsvorming en dienstverlening—scoort het opnemen van een politieke rol gemiddeld gezien over alle middenveldorganisaties het laagst**. Mensen het gevoel geven ergens bij te horen (gemeenschapsvormende rol) en het verlenen van een dienst of product om een sociale nood te ledigen (dienstverlenende rol) scoren opvallend hoger (met respectievelijk een gemiddelde van 7,4 en 7,7 op tien;).³Ten tweede: **niet alle sectoren zetten in gelijke mate in op deze verschillende middenveldrollen**. De politieke rolopname scoort het hoogst in de socio-culturele sector—binnen deze sector geven onder andere nieuwe sociale bewegingen, politieke organisaties en organisaties die mobiliseren rond werk, beroep en economie aan dat het

³ De standaardafwijkingen voor de opname van de verschillende rollen zijn erg gelijkaardig: zij schommelt rond de 0,3. Kortom, de spreiding van de verdeling betreffende de verschillende rolopnames is erg gelijk.

opnemen van een politieke rol hun dominante rolinvulling is. Het laagst scoort politieke rolopname in de sociaal economische sector (van de maatwerkbedrijven en beschutte werkplaatsen). De welzijnssector scoort daartussen. Deze sectorgemiddelden versluimeren natuurlijk enigszins dat bepaalde individuele organisaties, tegen middenveld- of sectortrend in, wel erg sterk op de politieke rol kan inzetten—maar dat zijn dan de uitzonderingen.

De variatie in mate van politieke rolopname roept de vraag op **hoe middenveldorganisatie juist hun politieke rol invullen?** Organisaties kunnen verschillende strategieën hanteren om in te zetten op maatschappelijke of politieke verandering. Welke patronen toont de Vlaamse survey op dat gebied? Opnieuw tonen de cijfers sterke variatie aan. Hét middenveld bestaat duidelijk niet; dat uit zich in een erg grote variëteit aan politieke rolinvullingen. Veel organisaties blijken verschillende rollen te combineren. Desalniettemin: klassieke belangenbehartiging van de doelgroep en/of achterban scoort het hoogst (4,6 op zes), evenals het inzetten op samenwerking met andere organisaties (4,5 op zes)—hier kan de rol van koepelorganisaties vermoed worden. Middenveldorganisaties zetten opvallend minder in op “burgers sensibiliseren en mobiliseren” (3,4 op zes) en “inzetten op dialoog met burgers” (3,1 op zes). Een clusteranalyse toont twee brede “clusters” van rolinvullingen aan. Eén meer **klassieke** benadering van belangenverdediging, zaken op de politieke agenda zetten, en van interactie met overheden en bedrijven. Een andere, meer op de eigen organisatie en burgers in het algemeen gerichte rol, die we eerder als **vernieuwend** zouden kunnen omschrijven: het ontwikkelen van eigen praktijken binnen de organisatie die tonen dat het anders kan, in dialoog gaan met burgers, hen mobiliseren en sensibiliseren. Over het hele middenveld heen is de klassieke benadering nog steeds dominant. Bij de meest institutioneel ingebedde sector van de werk, beroep en economie organisaties—denk vakbonden en werkgeversorganisaties—is de kloof tussen inzetten op de klassieke en vernieuwende strategieën het hoogst. Zij hebben rechtstreekse toegang tot beleid, zijn vaak medebeheerder van de staat, en onze data tonen aan dat zij sterker inzetten op klassieke en veel minder op vernieuwende elementen. Opvallend: enkel voor jeugdwerk, volwassenenwerk en de nieuwe sociale bewegingen houden vernieuwende en klassieke vormen van politieke rolopname elkaar min of meer in evenwicht. Het is vooral binnen die sectoren dat de vernieuwing zich dus voordoet.

Tenslotte peilden we naar de **evolutie** van de politieke rolopname bij middenveldorganisaties. Ook daar een enigszins verrassend resultaat: in een context van gepercipieerde depolitisering stellen middenveldorganisaties net minstens evenveel (42%) tot zelfs meer (39%) en veel meer

(14%) in te zetten op het nastreven van politieke verandering in vergelijking met tien jaar geleden. Bovendien is deze tendens sectoronafhankelijk; tussen sectoren vallen daaromtrent geen verschillen te observeren.

Wat het **verklaren** van gelijkenissen en verschillen betreft schoten we met de survey gegevens voorlopig weinig op. Naast sectorverschillen—die ten dele voortvloeien uit de historische evoluties—werden weinig tot geen significante verbanden gevonden. Zo bleek het type financiering van middenveldorganisaties—volgens het principe wiens brood men eet, diens woord men spreekt—niet van invloed op de wijze van politieke rolopname. In toekomstig onderzoek zullen daaromtrent meer gedetailleerde analyses uitgevoerd worden.

3. In gesprek met middenveldkoepels: bevindingen focusgroep

Met een **focusgroep** van middenveldkoepels hoopten we voornoemde cijfers van een betere interpretatie te voorzien. We hoopten ook een breder kader te schetsen waarin de variatie en evolutie in politieke rolopname een nader omschreven betekenis zou kunnen krijgen. De inzichten die uit de focusgroep naar boven kwamen bundelen we hieronder.

3.1 Complexere tijden, creatiever middenveld, veelkleurige overheid

Uit de focusgroep komt sterk naar voren dat maatschappelijke veranderingen als polarisering, mediatisering en individualisering zowel “de” politiek als “het” middenveld treffen. **Politieke partijen en middenveldorganisaties zitten in het zelfde schuitje**, wordt gesteld. Meer nog: sommige van de aan de focusgroep deelnemende koepelorganisaties beweren dat (traditionele) politieke partijen veel meer dan het gevestigde middenveld niet weten van welk hout pijlen te maken in deze veranderende context. Kortom, er is een andere samenleving gekomen, en dus ook een ander soort politiek en een ander soort middenveld. De politieke rol—van partijen en van koepelorganisaties—moet dus door een transitiefase.

Een gevolg van deze evoluties is dat **het politieke speelveld complexer geworden is**, want minder stabiel en voorspelbaar. Dat vraagt om ander en vooral meer creatief politiek werk van koepels en middenveldorganisaties. Het uitzetten van “de politieke strategie” is dan ook veel meer een topic binnen koepelorganisaties dan voorheen. Waar vroeger middenveldkoepels sterk in een soort van dictaatcultuur opereerden en memoranda als te nemen of te laten via de rechtstreekse

poort van de bevriende partij de beleidscyclus probeerden binnen te loodsen, werkt dat oude verhaal vandaag niet meer. De ingangen van het politieke systeem zijn veranderd. Zo heeft de politieke frontlinie zich deels verplaatst van discussie en overleg achter gesloten deuren naar de bijvoorbeeld de rechtstreekse communicatie op sociale media. Wat bovendien nieuw is, is dat er nu een ideologische component aanwezig is in de institutionele politiek die expliciet samenwerking met het middenveld afwijst uit principe. Veel politici zijn minder verknoopt met het middenveld (en kennen het ook minder goed) en kunnen zich als ideologische poortwachters profileren en op het primaat van de politiek drukken. Al wordt ook daar in de beleidspraktijk vaak pragmatischer met het middenveld omgesprongen dan op de publieke bühne.

De wijze waarop middenveldorganisaties hun politieke rol nu opnemen is vandaag dan ook meer zoekend en meanderend dan voorheen. **Van een dictaatcultuur gericht op één bevoorrechte partner, dienen middenveldkoepels zich nu veel meer als “makelaar van oplossingen” en “provocateur van dialoog” te profileren, over ideologische grenzen heen.** Beleidspartijen luisteren niet meer omwille van wie je bent of welke achterban je vertegenwoordigt. Ze luisteren omdat ze met een probleem zitten en oplossingen zoeken. De dynamieken van toegang en luisterbereidheid zijn met andere woorden veranderend. Dit betekent dat het middenveld meer de politiek duidelijk moet maken: “beste politiek, wij hebben hier wél iets, misschien hebben jullie daar iets aan.” Deze praktijk wordt omschreven als een nieuwe vorm van beleidsco-creatie, die meer pro-actief is; niet louter op vraag. De aanpak bestaat eruit concrete modellen en oplossingen te ontwikkelen waarmee in vroege beleidsfasen naar de overheid getrokken kan worden, wanneer die worstelt met een “wicked problem”. Belangrijk daarbij is dat het hele politieke spectrum bespeeld wordt, zodat machtswissels het middenveld niet voor verrassingen plaatsen of van beleidstoegang afsluiten. Deze nieuwe aanpak is mee mogelijk door een andere samenstelling van het middenveld, waarin meer mensen uit het bedrijfsleven en mensen die minder ideologisch gekleurd zijn de dienst uitmaken.

Een kritische noot bij deze nieuwe strategie luidt of het aanreiken van werkbare oplossingen (in de vorm van een praktisch project of experiment) niet het risico inhoudt dat het middenveld minder kritisch wordt; en zich al te gemakkelijk laat inschakelen in gevestigde denkkaders. Men zou kunnen stellen dat koepelorganisaties steeds meer **gedwongen worden tot een co-producerende houding met de overheid**. Deze kritiek wordt deels ontkracht door de betrokkenen in de focusgroep: het is net omdat je oplossingen aanreikt dat je *standing* creeërt, een goede reputatie die maakt dat je ook als legitiem gezien wordt wanneer je tegen schenen schopt. Wel

wordt gesteld dat deze strategie niet de enige mag zijn: het is niet omdat je praktisch mee wil sleutelen aan (realistische) oplossingen, dat het middenveld haar stoorvermogen of tegenstem overboord moet gooien. Het is een kwestie 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 door verschillende partners. Het middenveld moet met andere woorden veel meer dan vroeger verschillende registers kunnen bespelen.

Over dit nieuwe speelveld zeggen middenvelders voorts dat het moeilijk is om over “dé” politiek te spreken. Net zoals “hét” middenveld niet bestaat—sommige organisaties zijn medebeheerder van de staat, anderen hebben amper een secretariaat—is ook de politiek geen monolithisch blok. Zo kan beleid erg afhankelijk zijn van een minister, die per definitie tijdelijk is. En dezelfde minister kan kritisch zijn voor organisatorische aspecten van het middenveld, maar tegelijkertijd heel dankbaar voor aangereikte oplossingen. Naast minister en kabinet staat ook nog eens die (veel grotere) administratie: die twee componenten van de uitvoerende macht zijn het niet per definitie altijd eens. Ook wordt er gesteld dat de luisterbereidheid van politici sterk thema-afhankelijk is: eenzelfde organisatie wordt met het ene dossier met open armen ontvangen, met een ander dossier staan ze bij hetzelfde kabinet voor een gesloten deur. Er is daarbovenop ook nog eens vaak een opmerkelijk verschil tussen de publieke, ideologische component van politiek, die erg zichtbaar is, en de meer inhoudelijke, pragmatische component van besluitvorming die in de regel aan het publieke oog onttrokken is. Dit alles geeft aan dat de interactie tussen “het” middenveld en “de” politiek erg gelaagd en complex is. Op het verschil tussen de publieke en meer institutionele aspecten gaan we in de volgende sectie dieper in.

3.2 Politiek-ideologische front office vs. pragmatisch-inhoudelijke back office

Wat ook gevolgen heeft voor de verhouding middenveld-politiek is de toegenomen volatiliteit van kiezers. Dit laatste dwingt politici in een meer permanente campagnemodus. Op het publieke schouwtoneel moeten voortdurend zieltjes gewonnen worden. **Middenvelders stellen dat de symbolische krachtenmeting in kranten, op tv en sociale media veel heftiger is dan voorheen. Tegelijkertijd geldt ook hier: de soep wordt lang niet zo heet gegeten als zij wordt opgediend.** Politici beseffen dat zij het middenveld vaak nodig hebben om beleid te kunnen voeren. Het evenwicht tussen het vaak scherpe, publiek ideologische discours van politici (de front office van aan politiek doen), en een veel gematigdere en pragmatischere inhoudelijke modus achter de schermen (de back office van aan beleid doen) plaatst het middenveld in een moeilijke positie:

enerzijds zijn er achter gesloten deuren diepgaande, positieve contacten; anderzijds krijgt zij (soms tegelijkertijd) de wind van voren in een sterk ideologisch publiek discours.

Deze spreidstand maakt de relatie met de achterban moeilijk: de basis verwacht ideologische zuiverheid, een tegenreactie en gerol met de spierballen; het kader weet dat te scherp uithalen de positie aan de onderhandelingstafel kan hypothekeren. Koepelorganisaties moeten zich met andere woorden soms principieel afzetten tegen politici (politiek-ideologische lijn) maar tegelijk politieke contacten kunnen onderhouden met politici waar ze eigenlijk principieel het helemaal niet mee kunnen vinden (vanuit pragmatisch inhoudelijk perspectief). Dat brengt spanning met zich mee. Het juiste balanceren tussen het bespelen van voor- en achterplan van het politiek bedrijf is complexer geworden in tijden van hyperpublieke sociale media. Enerzijds wordt publiek debat op gang brengen naar voren geschoven als vaak noodzakelijk om bepaalde dossiers op de radar van de politiek te krijgen en ze de nodige urgentie te geven. Tegelijkertijd kan dergelijke politisering besluitvorming sterk bemoeilijken. Middenveldorganisaties die altijd en totaal voor ideologische zuiverheid gaan, rijden zich al snel total loss.

Ook dat is moeilijker geworden stellen sommigen aan tafel: **waar het vroeger mogelijk was om tegelijkertijd amicaal en kritisch met elkaar om te gaan, is de verhouding middenveld-politiek nu veel vaker zwart-wit.** Je bent voor of tegen, het is alles of niets, het compromis opzoeken ligt moeilijker. De mogelijkheid om zonder middelen te kunnen komen vallen door te sterk tegen schenen te schoppen wordt als reëel ervaren. Op die manier loert de **dreiging van zelfcensuur** om de hoek: de keuze om geen tegenstem te bieden in de publieke sfeer, die dan gedomineerd wordt door een gedachtegoed dat haaks op de eigen overtuiging staat. Wanneer middenveldkoepels zich niet meer in het publieke debat mengen, dan verliezen ze voeling met de achterban en een belangrijk wapen om aan agendavorming te doen; wanneer ze zich wel in het publieke debat mengen, dan verliezen ze omdat het beleid hen de rug toekent of onder druk zet. Deze gevoelige context vergt een subtiliteit van communiceren die erg moeilijk is. Gelukkig, stellen middenveldkoepels, duiken er telkens **nieuwe, grassroots spelers** op—zoals nieuwe burgerinitiatieven of citizen science: denk Ademloos, Ringland, of CurieuzeNeuze—die wél die rol van publieke zweep kunnen spelen. Vaak ondersteunen meer gevestigde organisaties deze nieuwe initiatieven. In dat opzicht is samenwerken tussen organisaties en rollen verdelen een belangrijke strategie om invloed uit te oefenen. Daar gaan we in de volgende sectie dieper op in.

3.3 Structuren opschalen: samen-werken als credo

Uit onze survey bleek dat één van de meest prominente manieren van middenveldorganisaties om een politieke rol op te nemen “samenwerken” is. Dat wordt bevestigd aan onze gesprekstafel. *“Verenigen is van alle tijden, verenigingen niet: de structuren veranderen”*, stelt één middenvelder. Een andere pikt in: *“Bestaande structuren kunnen oprekken, dat is hét ticket naar de toekomst.”* De middenvelders stellen dat er **nieuwe vormen van samenwerken** ontstaan.

Als voorbeelden van nieuwe samenwerkingen wordt de Sociale InnovatieFabriek (SIF) gegeven, maar ook Tranistienetwerk Middenveld, en de campagne “Sign for My Future”. Of neem de recente klimaatbetogingen: journalisten en politici zaten met de handen in het haar—wie is nu de baas van deze betogingen? Wie zit er juist achter? Ze konden er de vinger niet opleggen en tegelijkertijd spraken de verschillende fracties binnen de bredere beweging elkaar niet tegen. Elk van die nieuwe samenwerkingsverbanden maakt het middenveld sterker.

Deze tendens naar samenwerking—zowel op strategisch als op structureel vlak—wordt omschreven als een zelfversterkend proces: samenwerkers ervaren snel de voordelen van samenwerken. Organisaties leren van elkaar, bundelen expertise. Samen sta je sterker en laat je zien dat iets ook buiten de eigen (vaak specifieke belangen vertegenwoordigende) organisatie leeft. Nieuwe organisaties zonder al te veel historiek en zonder een plek aan de onderhandelingstafel krijgen via netwerken toch een stem. Meer gevestigde organisaties worden dan weer vaak geïsoleerd, in een bepaalde hoek gezet, of kampen met een slecht imago. Nieuwe samenwerkingsverbanden laten hen toe om met een schone lei te beginnen en ideeën beter in de markt te zetten. Zij ervaren meer luisterbereidheid door middel van een andere vehikel, een nieuwe vorm.

Een belangrijk brugfunctie is weggelegd voor de vertegenwoordigers van klassieke organisaties die in zo’n samenwerkingsverbanden opereren. Zij moeten een vrijere met een meer strikt gemandateerde rol weten te combineren. De netwerkverbanden zijn vaak snellere en meer dynamische omgevingen, daar kunnen zij out of the box denken en in de toekomst kijken. De ideeën die zij daar halen kunnen dan meegenomen worden in de interne, tragere besluitvormingsstructuren. Ook dat laatste is broodnodig: die tragere, meer hiërarchische interne weg zorgt dat je mensen ook effectief meekrijgt met dat nieuwe idee. Het zorgt voor draagvlak. Dat het woord “transitie” nu opduikt in congresstukken van vakbondorganisaties is het resultaat

van enerzijds het nieuwe netwerk, maar anderzijds ook de getrapte interne besluitvormingsprocedures. Het ene kan dus niet zonder het andere.

Dergelijke genetwerkte samenwerkingen waren in tijden van verzuiling onmogelijk, stellen de aanwezigen. Toen waren de schotten tussen organisaties onoverkomelijk. Dat is nu niet meer het geval. Wel wordt ook het **risico van doorgedreven samenwerking** aangestipt: samenwerkingen kunnen zo succesvol zijn dat het netwerk de nieuwe entiteit wordt. Dat maakt de onderliggende organisaties kwetsbaar. Het afwegen van de eigen organisatiebelangen en de maatschappelijke belangen waar een organisatie voor gaat, is een moeilijke evenwichtsoefening. Beide zijn zo nauw met elkaar verbonden zijn.

Tenslotte brengen die nieuwe samenwerkingsverbanden ook de vraag met zich mee wat de rol van middenveldkoepels juist is. Enerzijds is er aan basisnood aan louter federerende kracht binnen middenveldsectoren. Die moet gelenigd worden. Maar het lijkt erop dat dat alleen niet meer voldoende is. **Koepels stellen dat hun politieke rolopname naast institutionele belangenbehartiging steeds vaker ook uit dienstverlening naar organisatieleden bestaat:** hen ondersteunen op vlak van ondernemerschap, innovatie, politisering, praktijkontwikkeling (bv. opleiding en intervises). In sommige sectoren zijn beide rollen gescheiden, en vervullen andere koepels de politieke dan wel dienstverleningsnaden. Dat is bijvoorbeeld het geval bij Socius en De Federatie. Anderen stellen juist dat beide rollen in één hand houden hen minder kwetsbaar maakt: het feit dat je beide petten op kan zetten zorgt voor een geloofwaardiger verhaal, omdat het inhoudelijke werk en het strategisch-belangenverdedigende werk nauw met elkaar verbonden is en omdat belangenbehartiging het krachtigst met kennis van de praktijk in het veld gebeurt. Dit standpunt is bijvoorbeeld Bond Beter Leefmilieu toegedaan.

Kortom, ook de politieke rolopname van koepelorganisaties diversifieert. Enerzijds heb je de koepelorganisatie als belangenbehartiger van organisaties; de klassieke federatie die nodig is omdat je als geheel sterker staat dan als som der delen. Anderzijds heb je de koepelorganisatie die in hoofdzaak werkt als pleitbezorger van bepaalde (nieuwe) praktijken in de samenleving, waarrond gemakkelijker (nieuwe) inhoudelijke netwerken ontstaan. Waar sommigen stellen dat de koepel als pure sectorvertegenwoordiger en tweedelijnsorganisatie een model van de vorige eeuw is; prijzen anderen het basisdemocratische belang van koepels voor het capteren van dynamieken binnen sectoren, het aggregeren van belangen en het fungeren als gesprekspartner voor een afgebakend veld.

3.4 Intern is extern: de relatie met de achterban

Een laatste element dat middenveldkoepels aanstippen in hun veranderende politiek rol opname is de **veranderende positie van de achterban**. In de periode van de verzuiling namen leden alles wat de koepel zei “for granted”. Dat is nu niet meer het geval. Daarbij komt dat het veel eenvoudiger geworden is voor politieke tegenstanders om het draagvlak omtrent standpunten binnen de achterban in vraag te stellen. Is de koepel wel een legitieme spreekbuis? Dit maakt dat **vandaag de dag veel meer energie gaat naar “het uitleggen der dingen” richting achterban**. Niet enkel zaken bepleiten, maar simpelweg op een bijna pedagogische manier uitleggen en tastbaar maken.

Op een vreemde manier begint zoextern politiek werk bij de eigen achterban, waardoor het onderscheid tussen intern en extern politiek werk wat verdwijnt. Het is tegenwoordig via interne belangenbehartiging (het overtuigen en mee krijgen van de achterban) dat ook de politiek bespeeld wordt. Die achterban bereikt immers, onder andere via sociale media, de politieke beslissingnemers vaak sneller of op een andere manier dan de koepel. Kortom, de meer rechtstreekse interactie tussen burger en politiek maakt dat extern politiek werk start bij het zich richten op de eigen achterban. Het discussieproces dat aan een standpuntbepaling vooraf gaat, gebeurt dus niet meer strikt in gesloten kringen. Het speelt zich evenzeer af in de publieke arena.

4. Conclusie

Welke centrale inzichten leverde de focusgroep met middenveldkoepels op? Puntsgewijs schuiven we beknopt volgende bevindingen naar voren:

- Grote maatschappelijke veranderingen, zoals individualisering, mediatisering, en polarisering treffen zowel middenveld als politiek. Het politieke speelveld is complexer geworden. Beide actoren zitten in hetzelfde schuitje en moeten door deze transitiefase heen.
- De klassieke dictaatcultuur met memoranda lijkt tot het verleden te behoren. Het is nu veel meer als “makelaar van oplossingen” en “provocateur van dialoog” dat middenveldkoepels trachten te wegen op beleid, en dit over traditionele grenzen van

partijen heen. Deze meer pro-actieve manier van beleidsco-creatie maakt het middenveld niet noodzakelijk minder kritisch: door oplossingen aan te reiken creëert het middenveld de legitimiteit om ook tegen schenen te schoppen. Wel is het belangrijk dat het middenveld haar stoorvermogen en tegenstem niet verliest. In meer complexe tijden moet het middenveld meer verschillende registers kunnen bespelen.

- Nieuwe samenwerkingsverbanden en het opschalen van structuren komen daarbij als belangrijk naar voren. Op die manier worden nieuwe ideeën en modellen in meer traditionele structuren geïnjecteerd. In een bepaalde hoek weggezette organisaties slagen er middels nieuwe vehikels (bv. burgerinitiatieven, niet-organisatiegebonden campagnes, ...) beter in om hun maatschappijvisie in de verf te zetten. Wel is er het risico dat de nieuwe netwerkstructuur de centrale entiteit wordt, waardoor de onderliggende organisaties kwetsbaar worden; bijvoorbeeld wanneer het op overheidsfinanciering aankomt.
- In een volatieler politiek klimaat is de interactie op het publieke schouwtoneel tussen middenveld en politiek scherper dan ooit tevoren. Tegelijkertijd is er ook een grote discrepantie tussen het publieke schouwspel en de meer gematigde en pragmatische realiteit van beleidsvoering. Het beleid heeft het middenveld nodig en kan ook dankbaar zijn. Deze ietwat schizofrene situatie vergt een erg subtiele manier van communiceren, van weten wanneer met de spierballen te rollen en debat aan te zwengelen, en wanneer een storm(pje) te laten passeren. Dat is erg moeilijk. Bovendien is het gevaar van zelfcensuur reëel.
- De relatie met de achterban is in dat opzicht cruciaal. Veel meer dan vroeger kruipt er tijd en energie in “het uitleggen der dingen” aan de achterban, om je zo van draagvlak voorzien te weten (dat dan door politieke tegenstanders in twijfel getrokken kan worden). Deze interne politieke rolopname is erg belangrijk: het is namelijk de start van de externe politieke rol. De eigen achterban bereikt los van de organisatie door een meer rechtstreekse interactie, vaak sneller en op een andere manier de politiek.
- Wat de rol van middenveldkoepels zelf betreft worden twee aspecten onderscheiden. Enerzijds de klassieke belangenbehartigingsrol, van organisatiebelangen en traditioneel lobbywerk, waarbij organisaties door de bundeling van de krachten zwaarder kunnen wegen. Anderzijds vervullen koepels ook een nieuwere rol, als pleitbezorger van bepaalde praktijken in de samenleving. Deze rol speelt zich niet af in adviesraden, maar in het mee vorm geven van nieuwe inhoudelijke netwerken en

samenwerkingsverbanden. Deze twee rollen staan niet lijnrecht tegenover elkaar. Veel koepelorganisaties combineren de twee.

5. Appendix

Koepel	Vertegenwoordiger	Functie	Type
11.11.11	Naima Charkaoui	diensthofd beleid	Noord-Zuid
ABVV	Dirk Van De Poel	directeur	Werk
ACV	Maarten Gerard	studiedienst	Werk
Bond Beter Leefmilieu (BBL)	Danny Jacobs	directeur	Milieu
Centrum Algemeen Welzijnswerk (CAW)	Anita Cautaeers	directeur	Welzijn
De Federatie	Dirk Verbist	directeur	Socio-Cultureel
Herwin	Eva Verraes	directeur	Sociale-Economie
Minderhedenforum	Landry Mawungu	directeur	Etnisch-Cultureel
Samenlevingsopbouw	Kristel De Vos	beleidsmedewerker	Welzijn
Socius	Fred Dhont	directeur	Socio-Cultureel
Verso	Kristel De Roy	adviseur	Sociale-Economie
Vlaams Welzijnsverbond	Ilse Luyten	stafmedewerker	Welzijn