



## VROUWENVERENIGING IN BEWEGING: HOE FEMMA VERNIEUWT

December 2019

Ruud Wouters en Stijn Oosterlynck

© 2019 UANTWERPEN

Contact: [ruud.wouters@uantwerpen.be](mailto:ruud.wouters@uantwerpen.be)

CSI Flanders – [www.middenveldinnovatie.be](http://www.middenveldinnovatie.be)

Vlaams strategisch basisonderzoek gefinancierd door VLAIO



# Overzicht

Overzicht	2
Executive Summary	3
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Innovatiematrixen	11
<b>2. Nieuwe invulling politieke rol</b>	<b>14</b>
2.1 Naar een focus op “Evenwichtig en Kwaliteitsvol Combineren”	14
2.2 Naar meer “politiserend werken”	15
2.3 Transformaties gerelateerd aan de nieuwe politieke rolinvulling	19
2.3.1 Transformatie richting achterban en partners	20
2.3.2 Transformatie van de eigen organisatie	24
2.4 Besluit	28
<b>3. Inzetten op superdiversiteit</b>	<b>29</b>
3.1 Naar het oprichten van nieuwe, superdiverse initiatieven.	32
3.2 Naar écht samen werken met (een) zelforganisatie(s)	40
3.3 Besluit	44
<b>4. Verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw</b>	<b>44</b>
4.1 Naar nieuwe vormen van verenigen en verbinden	45
4.2 Naar nieuwe vormen van organiseren en financieren	49
<b>5. Epiloog: Kwaliteiten die vernieuwing faciliteren</b>	<b>52</b>
Referenties	55
Appendix 1: interviews	56
Appendix 2: verslag stakeholdersessie	57
Een nieuwe politieke rolinvulling	57
Werken aan diversiteit	60
Verenigen in de 21ste eeuw	62

## Executive Summary

Dit rapport beschrijft hoe vrouwenvereniging Femma gedurende de afgelopen beleidsperiode (2016-2020) inzette op vernieuwing. Femma is het vroegere KAV (de Kristelijke Arbeiders Vrouwen), één van de vrouwenorganisaties binnen de Christelijke zuil. Zij is ontstaan uit de arbeidersbeweging, schept ontmoetingskansen tussen vrouwen en verdedigt hun belangen. In 2020 viert Femma haar 100-jarige bestaan. Ze kan gezien worden als het prototype van een klassieke middenveldorganisatie. De afgelopen decennia stelden een aantal grote maatschappelijke veranderingsprocessen (individualisering, ontzuiling, vergrijzing, veranderende positie van de vrouw, toenemende diversiteit) de wijze waarop Femma zich organiseerde in vraag. De grote geoliede KAV-machine sputterde; het leden- en groepenaantal kelderde. Het traditionele bewegingsmodel van KAV bleek niet aangepast aan het huidige tijdsgewricht.

In dit rapport beschrijven we hoe Femma tijdens de voornoemde beleidsperiode vernieuwde. We focussen daarbij op twee innovaties. In de eerste plaats beschrijven we hoe Femma een andere invulling geeft aan haar politieke rol. Daarnaast lichten we toe hoe Femma de groeiende etnisch-culturele diversiteit in de samenleving tracht te incorporeren. Beide elementen tonen een “vrouwenvereniging in beweging” en schetsen het beeld van een middenveldorganisatie die op een erg reflectieve manier en vanuit haar missie zoekt naar een antwoord op de vraag van “hoe te verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw”. De organisatie heeft daarbij geen pasklare antwoorden klaar, maar zoekt door middel van weldoordacht experiment en een mantra van “falen mag maar leren moet”.

Wat de hernieuwde invulling van haar **politieke rol** betreft, zien we hoe Femma veel minder inzet op een klassieke belangenbehartigingsrol (reactief, realistisch, pragmatisch, gericht op de eigen leden, binnen de kaders van het mogelijke). Femma wil innoveren door volop de kaart te trekken van een meer proactief, utopisch en radicaal verhaal; ze probeert een alternatief samenlevingsmodel naar voren te schuiven waarrond ze publiek debat aanzwengelt. Met een strijdbaar maatschappelijk verhaal wil men de organisatie niet enkel opnieuw politiek relevant maken, maar ook aantrekkelijk voor nieuwe (en jongere) doelgroepen—dat laatste blijkt niet gemakkelijk. Femma zet dus sterker in op haar politieke rol (het nastreven van maatschappelijke verandering door bewegingswerk komt sterker aan bod). Ze doet dit bovendien op een andere manier dan voorheen; met name door te “politiseren”: door op een publieke manier het

maatschappelijke debat aan te zwengelen.<sup>1</sup> Bij Femma neemt deze evolutie naar meer politiek en politiserend werken de vorm aan van een focus op één kernthema (“Evenwichtig en Kwaliteitsvol combineren”), een campagne (“Gericht op Evenwicht”) die voorbij de eigen traditionele achterban gaat (niet vrouwen, maar vrouwen én mannen op beroepsactieve leeftijd) en een “actieonderzoek” waarbij de organisatie zelf de 30-urenweek invoert (onder het motto “practice what you preach” en met een investering van eigen middelen). Deze meer radicale en publieke politieke koers werd gefaciliteerd door veranderingen in de organisatiestructuur: een anders samengestelde Raad van Bestuur met expertise van buitenaf moet politiserend werken mogelijk maken. Het actieonderzoek en politiserend werken zelf faciliteert echter ook verandering in hoe Femma zichzelf organiseert: de organisatie evolueerde van een getrapte en geografisch geïntendeerde structuur die pastte bij KAV, naar een meer vloeibare organisatie van resultaatgerichte en zelforganiserende teams die “veranderingsdeskundig” zijn en beter de missie en het kernverhaal van Femma moeten uitdragen. Met het actieonderzoek experimenteert Femma bovendien ook voor het eerst op een succesvolle manier met publieke fondsenwerving.

Wat haar omgang met **etnisch-culturele diversiteit** betreft merkte Femma dat de strategie van “interculturaliseren”—hier door de vereniging begrepen als bestaande groepen diverser maken—weinig zoden aan de dijk zette. Femma innoveert op twee manieren. Enerzijds richt ze nu enkel nog nieuwe initiatieven op die van bij de start reeds “superdivers” zijn. Binnen de nieuwe Femma-structuur is één team verantwoordelijk voor het oprichten van nieuwe initiatieven. Elk van deze initiatieven moet superdivers zijn (de diversiteit van de lokale gemeenschap weerspiegelen). Hierbij wordt veel vrouwkracht ingezet: meer mensen en middelen gaan naar deze initiatieven vergeleken met het begeleiden van klassieke groepen. Twee zaken vallen daarbij op: best wat van deze nieuwe, superdiverse initiatieven, willen net wél en tegen de verwachtingen van Femma in, een klassieke groepsstructuur (met voorzitter, penningmeester etc). Ten tweede, het is niet altijd duidelijk of de uitdaging bij het oprichten van nieuwe initiatieven schuilt in het “nieuwe” of in het “superdiverse”. Een bijkomende spanning is dat klassieke groepen (met leden) wel inkomsten genereren, maar niet de verenigingsvorm van de toekomst lijken, terwijl de nieuwe initiatieven wel in (tijdelijk) bereik resulteren, maar geen inkomsten genereren. Femma experimenteert wat het begeleiden van deze initiatieven betreft daarmee met andere, lossere manieren van sturing. Anderzijds (en sterk gerelateerd) innoveert

---

<sup>1</sup> Voor een onderscheid tussen “politieke rol” en “politiseren”, zie Oosterlyncck, Hertogen & Swerts (2017) “De politieke opdracht van het middenveld ter discussie: nieuwe vormen van politisering.”

Femina op het vlak van diversiteit door te fuseren met federatie Wereldvrouwen, een koepel van etnisch-culturele vrouwengroepen. Deze fusie tussen een klassieke organisatie en een zelforganisatiekoepel is een primeur voor Vlaanderen. Voor beide organisaties is zij een win-winsituatie: de bedreigde wereldvrouwen krijgen verdere professionele ondersteuning; Femina krijgt er 60 superdiverse initiatieven bij (naast de meer dan 50 zelf opgerichte initiatieven). Bovendien hoopt Femina te leren van de dynamiek bij de wereldvrouwen en de eigen strakke begeleidingskaders lossen te maken: hoe en of het met minder, meer en anders kan doen.

**Samenvattend** kunnen we besluiten dat beide thema's van "politiseren" en "diversiteit incorporeren" concrete antwoorden zijn van een organisatie die zoekt naar hoe te verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw. Het lijkt Femina duidelijk te zijn dat traditioneel lidmaatschap in de zin van duurzame binding aan een organisatie niet de toekomst is. Femina stelt daarom voor te verenigen rond een strijdbaar idee, door een collectieve ambitie voorop te stellen. Tegelijkertijd sleutelt zij aan nieuwe vormen van verenigen: naast het klassieke model van de Femina groep wordt er geëxperimenteerd met nieuwe "initiatieven". Deze initiatieven moeten levensvatbaar zijn met een grote mate van autonomie; los van de groepsbegeleidster die in sommige klassiekeren groepen als beademingsmachine fungeert. In een apart team met een eigen dynamiek die innoveren moet aanmoedigen wordt er met het opstarten van dergelijke initiatieven geëxperimenteerd. Die "initiatieven" moeten niet noodzakelijk duurzaam zijn, maar wel aan een aantal criteria voldoen (naast superdivers zijn, een functie van het sociaal-cultureel volwassenwerk op zich nemen, vrouwen versterken en met een zekere graad van autonomie opereren). Aan de hand van deze criteria worden in het kader van superdiversiteit initiatieven gelanceerd die van bij de start superdivers zijn. In het kader van het combinatiedossier gebeurt dit met "buurtbalansnetwerken": losse initiatieven die een persoonlijke strijd (het combineren van betaalde en onbetaalde arbeid binnen het gezin) tot een collectieve problematiek maken. En breder, in het kader van sociaal ondernemen gebeurt dit met netwerken opgericht vanuit de "De Maakerij" te Leuven.

De innovaties en daarmee gepaard gaande risico's worden noodzakelijk geacht door de centrale leiding van Femina om het voortbestaan van de organisatie te garanderen. Tegelijkertijd valt op dat ze voor een deel voorbijgaan aan de verzuchtingen van de klassieke, bestaande achterban. De innovatie richt zich voornamelijk op het inrichten van nieuwe sporen, die sterk van bovenuit uitgedacht en aangestuurd worden. Het sterke leiderschap binnen Femina is daarmee tegelijkertijd troef en zwakte. Wat verder opvalt is dat de innovaties gepaard gaan met een cultuur van durven

experimenteren, weldoordacht observeren, incalculeren, risico's durven nemen en daar uit leren. Deze manier van werken legt de lat hoog voor het Femma personeel en is niet voor iedereen even haalbaar. De toekomst van Femma lijkt met de geschetste innovaties (op korte termijn) alvast verzekerd—een gunstig visitatierapport viel de organisatie ten deel—maar de vraag van hoe te verenigen, organiseren en financieren lijkt een permanente uitdaging waar in komende beleidsplannen verder aan gesleuteld moet worden.

## 1. Inleiding

In 2018 kreeg Femma de Ultima Cultuurprijs voor sociaal-cultureel volwassenenwerk, een prijs en kwaliteitslabel uitgereikt door de Vlaamse Gemeenschap. In het motivatieverslag van de jury staat te lezen dat Femma *“erin geslaagd is om te blijven evolueren en zichzelf steeds heruit te vinden”*, dat ze *“is blijven nadenken over de rol van de vrouw in de maatschappij”*, en, dat waar Femma tot voor kort *“oubollig”* genoemd kon worden, ze nu *“een sterke organisatie is met een scherp profiel”*, *“die het feministisch discours onderhoudt”* en *“heel sterk aansluit bij wat er vandaag leeft”*.

In dit rapport schetsen we het relaas van deze vrouwenvereniging in beweging. We vragen: hoe innoveert Femma? We focussen daarbij meer specifiek op hoe Femma haar politieke rol nieuw leven inblaast en hoe Femma ethnisch-culturele diversiteit in haar werking tracht te incorporeren. Daarnaast besteden we meer algemeen aandacht aan hoe Femma ‘verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw’ ziet. Zowel de nieuwe politieke rolname als de focus op superdiversiteit kunnen immers gezien worden als een antwoord (en zoektocht) naar deze bredere, onderliggende vraag. Hoe gaat de organisatie om met andere verwachtingen van lidmaatschap? Hoe herorganiseert zij zichzelf naar deze nieuwe noden? Wat met de financiële onderbouw van bewegen en verenigen?

Femma is een interessante case omdat ze in vele opzichten het prototype is van een klassieke middenveldorganisatie. Femma is het vroegere KAV (de Kristelijke Arbeiders Vrouwen). Deze vrouwenorganisatie is ontstaan uit de arbeidersbeweging, maakt deel uit van de christelijke zuil, en viert in 2020 haar 100-jarige bestaan. In 2012 veranderde ze van naam; een ijkpunt waarbij niet enkel vlag maar ook lading onder handen genomen werd. De missie van Femma luidt als volgt: *“Femma schept ontmoetingskansen, beweegt vrouwen en verdedigt hun belangen. Zo bouwen we aan een wereld waarin elke vrouw zich ontplooit. Rechtvaardigheid en solidariteit inspireren ons”*. Kortom, Femma is vereniging én beweging; ze doet aan gemeenschapsvorming, dienstverlening, persoonlijke vorming en belangenbehartiging; ze draait op professionele krachten (een 60-tal), vrijwilligers (een 6.000-tal) en leden (een 45.000-tal); ze wordt deels gesubsidieerd door de overheid en kan bogen op een lange geschiedenis. Al deze elementen maken van Femma een case waarvan we verwachten dat haar transformatieproces herkenbare inzichten kan opleveren voor vele andere (klassieke) Vlaamse middenveldorganisaties.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dit laatste aspect laten we expliciet aan bod komen in Appendix 2: daar doen we verslag van een sessie met stakeholders uit het middenveld aan wie we de resultaten van de Femma case voorlegden.

Ook de uitdagingen waarmee Femma geconfronteerd wordt, zijn herkenbaar voor het brede middenveld. De wereld waarin Femma opereert transformeert razendsnel. Grote maatschappelijke processen zoals individualisering, ontzuiling, vergrijzing en toenemende diversiteit dagen de organisatie uit. Als vrouwenorganisatie voelt zij aan den lijve de gevolgen van de doorheen de tijd sterk veranderende positie van de vrouw—die deels het resultaat is van haar eigen strijd. Ook de inkomstzijde van Femma oogt onzeker, met dalende ledenaantallen en subsidies. Gecombineerd met een steeds uitbreidend en concurrerend vrijetijdsaanbod, (sociale) media inclusief, wordt de vraag ‘hoe nu juist te verenigen?’ prangend.<sup>3</sup>

De gevolgen van bovengeschetste uitdagingen voor Femma worden misschien het scherpst geschetst door een blik te werpen op de evolutie van haar ledenbestand. Zo schrijft Meireman (2000a; 2000b) dat KAV in 1989 324.850 leden telde; goed voor maar liefst 10 procent van alle Vlaamse vrouwen. Elf jaar later, in het jaar 2000, telt KAV 176.101 leden, een verlies van om en bij de 150.000 leden of 46 procent.<sup>4</sup> In 2015, gerapporteerd in het laatste beleidsplan, klokt Femma op 56.250 leden af<sup>5</sup>. In het voortgangsrapport 2017/18 wordt vermeld dat ondanks een jaarlijkse instroom van ongeveer 4.000 leden, het ledenaantal structureel daalt met om en bij de 7 procent per jaar.<sup>6</sup> In 2019 telt Femma 44.000 leden in een 700-tal groepen.

Deze cijfers maken duidelijk dat Femma vandaag de dag opereert in een andere realiteit en niet meer de grote geoliede KAV machine is. Het roer moest omgegooid worden. De adjunct-directeur van Femma: *“Ik spreek nu over 10 jaar geleden, toen hebben we heel erg gevoeld, we moeten dit echt anders gaan doen want dit is anders vooral een verlies. Dat model, zoals we toen georganiseerd waren, dat was niet toekomstproof. We moesten echt nieuwe sporen bewandelen om de toekomst van Femma te vrijwaren. Natuurlijk hebben wij ook nagedacht ‘moeten wij er eigenlijk nog wel zijn?’. En dan zijn we tot de conclusie gekomen dat we écht nodig zijn. In die zin dat er nog een grote machtsongelijkheid tussen mannen en vrouwen is. En dat vrouwen een grote nood hebben om ook onder andere vrouwen samen te komen. Dat is de kern van Femma”*.

<sup>3</sup> Voor een paper met overzicht van literatuur over middenvelduitdagingen, zie Oosterlynck, Hertogen & Swerts (2017) “Citizens and Civil Society Organizations in a Changing World. A Literature Survey” – CSI Flanders Position Paper, te lezen via deze link: [https://www.middenveldinnovatie.be/sites/default/files/2017-10/CSI\\_Position%20Paper\\_UA\\_Final\\_170822.pdf](https://www.middenveldinnovatie.be/sites/default/files/2017-10/CSI_Position%20Paper_UA_Final_170822.pdf)

<sup>4</sup> Meireman (2000) “Individualisering en het verenigingsleven. De Kristelijke Arbeidersvrouwen (KAV) als casestudy” in “Sociaal kapitaal en democratie: verenigingsleven, sociaal kapitaal en politieke cultuur” (Hooghe).

<sup>5</sup> Femma, Beleidsplan 2016-2020 “Meer Tijd en Geluk”

<sup>6</sup> Femma, Voortgangsrapport 2017-2018



In de komende paragrafen lichten we toe hoe Femma vanuit haar missie en visie deze nieuwe sporen uitstekende en bewandelde. Want Femma als organisatie en de uitdagingen waarmee ze geconfronteerd wordt mogen dan wel herkenbaar zijn, de manier waarop de vrouwenorganisatie deze uitdagingen het hoofd biedt, is vrij uniek—vandaar ook de Ultima erkenning.

Het startpunt van onze analyse is het beleidsplan 2016-20. In dat document, getiteld “Meer Tijd en Geluk”, werden de contouren van hoe Femma plande te innoveren geschetst. Zo’n beleidsplan is een interessant startdocument omdat het middelen en mensen aan ideeën koppelt, en een organisatie bewegingsruimte en perspectief geeft om te innoveren. In dit rapport houden we de vernieuwing van Femma tegen het licht. Dit doen we door middel van een uitgebreide analyse van relevante beleidsdocumenten, voortgangsrapporten, brochures, webpagina’s en presentaties van Femma makelij. Daarnaast baseren we ons op diepte-interviews met 11 personen, binnen en buiten Femma (zie Appendix 1).

We bespreken in totaal drie concrete innovaties: veranderingen in de politieke rolname, in de omgang met etnisch-culturele diversiteit, en in het algemene organisatiemodel. Een belangrijk kanttekening is dat deze vernieuwingen niet altijd even gemakkelijk los te koppelen zijn van elkaar. Ze werden immers min of meer tegelijkertijd doorgevoerd binnen eenzelfde organisatie door eenzelfde ploeg. De innovaties apart bespreken helpt echter om ze scherper in het vizier te krijgen en het rapport duidelijk te structureren, al maakt het ook dat er hier en daar wat overlap tussen het gerapporteerde zit.

In een **eerste deel** focussen we op hoe Femma zich **politiek** heruitvond. In een context van ontzuiling en met een dalend ledenaantal toch politiek relevant zijn, hoe doe je dat? Femma zette sterk in op het thema “evenwichtig en kwaliteitsvol combineren” dat handelt over de combinatie van betaalde en onbetaalde arbeid. Ze stampte een campagne “gericht op evenwicht” uit de grond en voerde in de eigen organisatie de 30-urenweek in. Door meer radicaal en proactief een alternatief samenlevingsmodel naar voren te schuiven en zichzelf als lerende expert op te stellen, maakte Femma zich politiek relevant: ze plaatste zichzelf en het dossier evenwichtig combineren op de publieke en politieke agenda.

In **deel twee** bespreken we hoe Femma etnisch-culturele **diversiteit** in haar werking probeert te incorporeren. In een superdiverse samenleving dient een relevante vrouwenorganisatie volgens Femma een spiegel van de samenleving te zijn—en een lokale groep dus een weerspiegeling van

de gemeenschap rond die groep. Het incorporeren van etnisch-culturele diversiteit blijkt echter een erg moeizaam proces, zo ook bij Femma. We bespreken hoe Femma experimenteert met het van bij de start oprichten van superdiverse initiatieven en welke elementen zo'n initiatief juist moet vertonen om 'geslaagd' bevonden te worden. Ook de erg recente bekendmaking van de fusie met Federatie Wereldvrouwen—een koepelorganisatie van etnisch-culturele vrouwengroepen—komt aan bod. Er kan hierbij opgemerkt worden dat ook het inzetten op etnisch-culturele diversiteit politiek geladen is.

In het **derde deel** bespreken we hoe Femma 'Verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw' ziet. Enerzijds bespreken we hoe Femma experimenteert met nieuwe vormen van lidmaatschap. De verwachtingen over wat het betekent om lid of vrijwilliger te zijn van een vereniging verandert. Hoe speelt Femma hier op in? Anderzijds beschrijven we hoe Femma als professionele middenveldorganisatie zelf transformeert, want een nieuwe invulling van lidmaatschap beïnvloedt ook hoe een middenveldorganisatie zichzelf organiseert. We beschrijven bijvoorbeeld hoe Femma experimenteert met sociaal ondernemen in "De Maekerij", of hoe het initiatieven neemt zoals "buurtbalansnetwerken". Ook het getrapte organisatiemodel van Femma zelf ging op de schop: ze evolueerde naar een meer horizontale en 'vloeibare' organisatie van zelforganiserende teams.

In een **finale**, meer bespiegeld deel, ten slotte, vragen we ons af welke kwaliteiten maken dat Femma innoveert zoals het innoveert. Wat zijn de ingrediënten die de geïnterviewden hierbij naar voren schuiven? Met de resultaten van dit rapport in de hand, ten slotte, organiseerden we een sessie met middenveldstakeholders. We vroegen hen daarbij naar de herkenbaarheid en overdraagbaarheid van de Femma case. Het verslag van deze sessie kan u in Appendix 2 vinden.

De inleiding van dit rapport sluiten we af met een reeks innovatiematrixen. Per innovatie die we capteerden binnen de Femma-case stelden we een innovatiematrix op die een aantal dimensies van de innovatie beknopt samenvat. Op die manier bieden ze een ideale introductie tot (en samenvatting van) wat verder besproken zal worden in dit rapport.

## 1.1 Innovatiematrixen

### Innovatiematrix Politieke Rol

*Femba vult haar politieke rol op een nieuwe manier in.*

- *Ze focust sterk op één dossier—evenwichtig en kwaliteitsvol combineren.*
- *Ze profileert zich scherper, radicaler, meer fundamenteel de maatschappelijke orde uitdagend.*
- *Femba ‘leads by example’: in de eigen organisatie voert ze voor één jaar de 30-urenweek in als het nieuwe voltijds.*

<b>Uitdaging</b>	Femba/KAV schreef jarenlang memoranda met standpunten over een brede waaier aan thema's. Met deze klassieke manier van belangenbehartiging vond ze steeds minder gehoor.
<b>Focus van innovatie</b>	<p>De nieuwe politieke rolinvulling transformeert sociale relaties op macro, meso en micro vlak.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Transformatie maatschappelijke verhoudingen (macro):</u> Femba transformeert wat “arbeid” betekent; ze plaatst evenwichtig combineren en de 30-urenwerkweek als nieuwe (gewenste) norm op de maatschappelijke agenda.</li> <li>• <u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso):</u> Femba sluit allianties en samenwerkingsverbanden over grenzen heen; ze legt haar oor te luisteren in de bedrijfswereld, legt contacten met andere middenveldsectoren (jeugd), en gaat spreken voor verschillende politieke partijen.</li> <li>• <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso):</u> Het experiment met de 30-urenweek in de eigen organisatie transformeert het organisatie-model van Femba.</li> <li>• <u>Transformatie intermenselijke relaties en interacties (micro):</u> Evenwichtig en kwaliteitsvol combineren wordt bespreekbaar gemaakt aan de keukentafel; ook het kindperspectief komt aan bod.</li> </ul>
<b>Bron van innovatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De innovatie komt voort uit het inspelen op een veranderende maatschappelijke context: de grote ledenbeweging met sterke representatiefunctie was niet meer; Femba moest op zoek naar een inspirerend verhaal om haar toekomst te garanderen.</li> <li>• De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie, alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot. Femba professionaliseerde in strategie en planning; ze werkt impactgericht.</li> </ul>
<b>Mate van creatieve destructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “practice what you preach”: Het actieonderzoek vergt en faciliteert een verandering in de organisatiestructuur en cultuur</li> <li>• De politieke campagnes zorgen voor een heroriëntering van de middelen.</li> <li>• Met de nieuwe focus worden ook mannen een doelgroep van een vrouwenorganisatie.</li> <li>• Femba vaart een meer onafhankelijke koers ten opzichte van haar koepel: de relatie tussen beiden is er nu meer één op voet van gelijkheid en vanuit een gedeelde ‘win’.</li> </ul>
<b>Innovatiestrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De innovatie is structureel. Ze wordt deels uitgerold via korter lopende projecten: Een verkiezingsdossier uit 2014 werd een strategische doelstelling in het beleidsplan 2016-2020. Het actieonderzoek loopt één jaar. De ingeslagen weg wordt aangehouden in het volgende beleidsplan.</li> </ul>

## Innovatiematrix Superdiversiteit

*Femma zet op andere manieren in op het ontsluiten van etnisch-culturele diversiteit.*

- *Femma richt nieuwe initiatieven op die van bij de start superdivers zijn (in plaats van reeds lang bestaande vrijwilligersgroepen diverser te maken). Elk initiatief moet superdivers zijn.*
- *Femma fusioneert met Federatie Wereldvrouwen.*

<b>Uitdaging</b>	Als relevante vrouwenorganisatie in een superdiverse samenleving wil Femma een spiegel zijn van de maatschappij. De strategie van interculturaliseren (klassieke groepen diverser maken; werken aan etnisch-culturele mix) werkte niet.
<b>Focus van innovatie</b>	De nieuwe inzet op superdiversiteit transformeert sociale relaties op macro en meso vlak. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Transformatie maatschappelijke verhoudingen (macro)</u>: door superdivers ontmoeten te stimuleren werkt Femma aan een maatschappij die anders kijkt naar diversiteit.</li> <li>• <u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Femma fusioneert met Federatie Wereldvrouwen. Een primeur van samensmelten van klassieke beweging en federatie van zelforganisaties.</li> <li>• <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Femma denkt in 'initiatieven' eerder dan in klassieke 'groepen'. Initiatieven moeten niet noodzakelijk duurzaam zijn, maar wel aan een aantal criteria voldoen. De organisatie ontwikkelde deze criteria al doende.</li> </ul>
<b>Bron van innovatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femma speelt in op een veranderende maatschappelijke context: superdiversiteit is realiteit; Femma kampt met leden en groepenverlies.</li> <li>• De innovatie komt voort uit de missie van Femma: er voor alle vrouwen zijn, vanuit rechtvaardigheid en solidariteit.</li> <li>• De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot.</li> </ul>
<b>Mate van creatieve destructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femma herdenkt 'hoe te verenigen' door in te zetten op initiatieven eerder dan groepen.</li> <li>• Femma hertekent de eigen organisatie; één team (Verenigen 1) focust op experimenteren met nieuwe initiatieven.</li> <li>• Femma fuseert met Federatie Wereldvrouwen; waar aanvankelijk veel spanning was in de relatie met zelforganisatiekoepels, fuseert ze nu met zo'n koepel.</li> </ul>
<b>Innovatiestrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De innovatie is structureel en gericht op de organisatie. In het trendrapport 2014 stelt Femma 'superdiversiteit wordt de levensader van onze werking'. Superdiverse initiatieven zijn een strategische doelstelling in het beleidsplan. Eén team binnen de hertekende organisatie focust op nieuwe initiatieven oprichten.</li> </ul>

## Innovatiematrix Verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw

Femba zoekt naar antwoorden op de vraag 'hoe te verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw.' Het zoekt naar oplossingen en experimenteert. Het bewandelt daarbij verschillende sporen:

- Femba zet in op een strijdbare missie en verhaal. Een collectieve ambitie (E&KC) en de praktijk van 'maken' en 'craften' maken Femba relevant.
- Femba experimenteert met alternatieve vormen van 'lidmaatschap'. Het werkt met 'initiatieven' eerder dan groepen, lanceert buurtbalansnetwerken, craftivismnetwerken, een Maekerij met Maekersnetwerken,... Bereik eerder dan formeel lidmaatschap wordt op die manier een indicator van succes. Dat past ook beter bij de online wereld van vandaag: Femba is actief op facebook; de meest succesvolle groep "Naaien voor vriendinnen" telt 31.000 leden.
- Femba experimenteert met alternatieve manieren van financiering en verdienmodellen. De fondsenwerving via "gericht op evenwicht" en het commerciële luik van "De Maekerij" springen daarbij in het oog. De vrouwenreizen zijn zelfbedruipend.
- Femba herdenkt en hertekent de eigen organisatiestructuur: ze brengt reliëf aan in haar werking en denkt dit verder uit, is de spreidstand van de grote Femba paraplu nog haalbaar?

<b>Uitdaging</b>	Het klassieke model van verenigen en organiseren staat onder druk. Bestaande concepten als lidmaatschap, de structuur van de eigen professionele organisatie en het 'verdienmodel' zijn niet aangepast aan de huidige omstandigheden en toekomstige vereisten.
<b>Focus van innovatie</b>	De innovatie focust op meso niveau binnen de eigen organisatie zelf: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Femba stelt de fundamenteën van haar eigen werking in vraag en experimenteert op tal van vlakken (politisering, diversiteit, sociaal ondernemen) om zo een antwoord te bieden op de uitdagingen van lidmaatschap, organisatie en verdienmodellen.</li> </ul>
<b>Bron van innovatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een transformerende maatschappelijke context noopt de organisatie tot verandering.</li> <li>• De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot.</li> </ul>
<b>Mate van creatieve destructie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De innovatie komt neer op het structureel in vraag stellen en herdenken van de gehele organisatie. De organisatie denkt minder in termen van lidmaatschap, maar eerder in termen van bereik. Het toekomstige beleidsplan komt tot stand door een 'disruptive design' methode.</li> </ul>
<b>Innovatiestrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De innovatie is structureel, het is een traject dat loopt van beleidsplan naar beleidsplan.</li> </ul>

## 2. Nieuwe invulling politieke rol

De eerste innovatie die we bespreken betreft de nieuwe politieke rolinvulling van Femma. Twee facetten kunnen daarbij onderscheiden worden. Ten eerste, Femma legt zich inhoudelijk sterk toe op één dossier: de organisatie focust op “evenwichtig en kwaliteitsvol combineren”, de combinatie van betaalde en onbetaalde arbeid. Dit is hét inspirerende kernverhaal dat Femma naar voren schuift. Het moet de organisatie politiek relevant en voor nieuwe doelgroepen aantrekkelijk maken. Ten tweede, het combinatieverhaal wordt op een meer pro-actieve en politiserende manier naar buiten gebracht, met campagnes als “gericht op evenwicht” en het “actieonderzoek”. In wat volgt bespreken we eerst beide facetten. Vervolgens stippen we de gevolgen en uitdagingen van deze keuzes voor de organisatie aan.

### 2.1 Naar een focus op “Evenwichtig en Kwaliteitsvol Combineren”

Net als vele andere middenveldorganisaties kende Femma een traditie van het schrijven van **memoranda**. In de aanloop naar verkiezingen zette Femma over heel wat thema’s haar standpunten en aanbevelingen uiteen. Bij de Vlaamse en Federale verkiezingen van 2014 besloot ze het anders aan te pakken. Medewerker Studiecel Femma (Team Bewegen): *“Wij maakten klassieke memoranda, maar daar gebeurde precies niets mee. We wisten dat dat verticaal geklasseerd werd. Bovendien werden we ook kleiner: we hadden geen grote studiedienst meer. Dus dachten we, laat ons één inhoudelijk dossier pakken, één waarvan wij denken dat is maatschappelijk enorm relevant en dat sluit heel goed aan bij onze missie en visie.”*

Femma pakte in 2014 uit met **één inhoudelijk dossier**: “Combinatie Arbeid en Zorg 2.0”<sup>7</sup>. Daarin werd de combinatie professionele arbeid en privé-arbeid (opvoeding, huishoudelijke taken, mantelzorg, vrijwilligerswerk,...) naar voren geschoven als een belangrijk maatschappelijk probleem, niet als een individuele uitdaging die enkel binnen het gezin aangepakt dient te worden. Kortom, Femma maakte het persoonlijke politiek, een invulling van politiek die reeds door het ‘tweede golf’ feminisme van de late jaren 1960 sterk naar voor geschoven werd. Dat Femma net voor dit dossier koos is niet zo verrassend. Medewerker Team Bewegen: *“Wij zijn ontstaan rond arbeid en zorg. Dat is onze focus van heel in het begin, wij waren een soort van vrouwenvakbond.”* Medewerker Studiecel: *“Dat dossier sluit heel hard aan bij ons DNA. Wij zijn geworteld in de Christelijke arbeidersbeweging en zijn er voor vrouwen. Er zit ook een grote sociale*

<sup>7</sup> De Vooght & Lievens (2014) “Combinatie Arbeid & Zorg 2.0”

*gelaagdheid in dat dossier. En we hadden er al jaren expertise in. Maar we hebben dat thema nu wel eigentijds vertaald, de situatie van vandaag geanalyseerd, alle ruis eruit gehaald en gezegd: dat is onze focus”.*

De uitwerking van het combinatiedossier gebeurde sterk binnen het professionele kader van Femma; de keuze om te focussen op de combinatieproblematiek stond echter niet los van de achterban. 2.700 leden namen deel aan een survey. 200 leden namen deel aan een dagboekstudie. En 1.000-den individuele gesprekken tijdens Femma activiteiten maakten duidelijk dat de work-life balance en het combineren van betaalde en onbetaalde arbeid een groot pijnpunt is bij vele vrouwen. Een pijnpunt dat bovendien ongelijkheid aanzwengelt: tussen vrouwen en mannen, maar ook tussen inkomensniveau's en gezinssamenstellingen. Medewerker Team Bewegen: *“We hoorden al die klachten al lang, en onze organisatie heeft dat opgepakt en gezegd: als je het goed beschouwt is dit het kern dossier van vandaag. We gaan focussen op het kernprobleem van vrouwen, en dat is de combinatie van arbeid en zorg”.*

Door het combinatiedossier in te kantelen in haar **beleidsplan** werd het bovendien meer dan enkel een dossier “van de studiedienst”. Het werd een strategische doelstelling (SD4) waar heel de organisatie mee aan de slag diende te gaan. Die doelstelling luidde als volgt: *“Evenwichtig en kwaliteitsvol combineren van betaalde en onbetaalde arbeid door mannen en vrouwen staat bovenaan de maatschappelijke agenda”.* Om deze doelstelling te realiseren, veranderde Femma ook het geweer van schouder inzake de manier waarop ze aan politiek doet.

## 2.2 Naar meer “politiserend werken”

Waar Femma vroeger de macht van het getal kon laten spreken en een erg nauwe band had met Christendemocratische politici in een opéénvolging van CVP regeringen, werd dit met het dalend ledenaantal en de komst van Paars-Groen—de eerste regering Verhofstadt—almaar minder het geval. Bovendien hoopte KAV het ledenverlies in de periode van eind jaren 1990, begin jaren 2000 op te vangen door zich minder “politiek” te profileren, en eerder in te zetten op dienstverlening, gemeenschapsvorming en consumentisme<sup>8</sup>. Verschillende geïnterviewden spreken over de slingerbeweging tussen Femma als vereniging en beweging, waarbij gedurende de periode rond de eeuwwisseling het verenigingsaspect—vrouwen samenbrengen rond zaken die ze graag

<sup>8</sup> Meireman (2000) “Individualisering en het verenigingsleven. De Kristelijke Arbeidersvrouwen (KAV) als casestudy” in “Sociaal kapitaal en democratie: verenigingsleven, sociaal kapitaal en politieke cultuur”

doen—sterk domineerde. Door in te zetten op gezelligheid en het politieke los te laten, hoopte men het tij van het dalende ledenaantal te keren. Marc Hooghe (1994; 1995) voegt daaraan toe dat het verzuilde deel van de vrouwenbeweging (waaronder KAV) al snel geleerd had dat het vooral via de gematigde weg en in overleg met zuil en partij zaken politiek gerealiseerd kon krijgen, niet door op de barricaden te staan.<sup>9</sup> Geïnterviewden bevestigden deze gang van zaken, en benadrukken dat vooral ACW congressen *the place to be* waren waar KAV mee aan een politiek verhaal kon schrijven. Kortom, een erg klassieke manier van belangenbehartiging, via niet al te publieke kanalen was dominant.

Deze beschrijving gaat intussen niet meer op. Voorzitter Vrouwenraad: *“Mij lijkt dat voorbij. De verzuiling is een stuk weg. Het is een beetje hetzelfde als wat ACV ondervonden heeft met CD&V, en ABVV met SP.a misschien. Ik bedoel van, ‘zijn dat nog wel onze echte vertegenwoordigers? In hoeverre kunnen we daar nog op vertrouwen? Misschien kunnen we beter op onze eigen kracht vertrouwen’. De vrouwenemancipatie heeft er ook voor gezorgd dat er een nieuwe en heel sterke generatie jonge vrouwen aan het roer staat. Die ziet dat actie voeren rendeert, los van de zuilen. Dat je op die manier dingen in beweging kunt zetten.”*

Sinds 2014 keerde Femma niet enkel terug naar het politieke (het bewegingselement van de organisatie won weer aan belang), ze deed dit ook op een andere manier: van eerder reactief en pragmatisch aan beleidsbeïnvloeding doen binnen de kaders van het haalbare, naar meer **pro-actief** handelen, door vanuit zichzelf en haar missie een **radicaal andere maatschappijvisie** naar voren te schuiven en hierrond publiek debat uit te lokken. Het sterker inzetten op maatschappelijke verandering (de politieke rol van Femma) gebeurt dus door te politiseren (publiek meningsverschil te organiseren). Het is interessant om hierbij verder een onderscheid te maken tussen “de politiek” en “het politieke”. “De politiek” is de kunst van het mogelijke; dat pad bewandelde Femma met almaar minder genoegdoening. “Het politieke” is de kunst van het onmogelijke. Het draait om de bestaande maatschappelijke orde durven uitdagen, buiten de lijntjes denken, nieuwe samenlevingsmodellen naar voren schuiven.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Hooghe (1994) De organisatiestructuur van de Vlaamse vrouwenbeweging. Autonomie en integratie in een gesloten politieke cultuur. *Sociologische Gids*, 41(2), 144-161.

<sup>10</sup> Voor meer informatie aangaande verschillende vormen en invullingen van politiek werk, zie Oosterlyncx, Hertogen & Swerts (2017) “De politieke opdracht van het middenveld ter discussie : nieuwe vormen van politisering; Holemans (2014) “Van de politiek naar het politieke, van het haalbare naar het noodzakelijke” *Oikos*, 69 (2): 4-18



Concreet doet Femma dit door binnen het combinatieverhaal het begrip arbeid te verruimen (een kwestie van meer dan betaalde arbeid) en de 30-urenwerkweek in positie te brengen als mogelijke nieuwe maatschappelijke norm; als alternatief voor het traditionele voltijds van de 38-urenweek. Met zulke controversiële standpuntinname hoopt Femma beleidsmakers, andere middenveldorganisaties en burgers uit te dagen en te dwingen om met een andere bril naar de samenleving te kijken. Dergelijk **“utopisch”** denken—**het durven dromen**—vanuit de missie van de organisatie is de kern van Femma’s nieuwe politieke rolinvulling. Medewerker Team Bewegen Femma: *“Wij waren realist. Regeringen namen maatregelen die ons niet zinden, en wij dachten, ‘moeten we onze standpunten niet aanpassen aan de realiteit want anders worden we niet meer aux sérieux genomen’. Maar op een gegeven moment hebben wij gedacht, sorry, maar als wij de vrouwen en de onbetaalde arbeid al niet meer gaan verdedigen, wie doet het dan wel? Wat zou de ideale situatie zijn? Want dat is het verhaal dat wij moeten vertellen.”*

Deze switch maakt dat Femma een meer publieke politieke rol ging opnemen met als doel het maatschappelijk debat aan te zwengelen. Een lid van Femma’s Raad van Bestuur: *“De oudere syndicale rol van Femma, het verdedigen van de belangen van de achterban, die is naar de achtergrond gegaan. Het huidige beleid vertrekt nu veel meer vanuit de maatschappij, van waar willen wij naartoe in onze samenleving, wat is de rol en positie van vrouwen daarin. Het gaat veel meer over een toekomstbeeld, minder over klassieke belangenvertegenwoordiging”.*

Kortom, Femma transformeert naar een meer missiegedreven organisatie die zich op een meer publieke manier politiek profileert. Twee nauw verweven campagnes springen daarbij vanuit innovatieperspectief uit de band: de “Gericht op Evenwicht”-campagne en het “actieonderzoek”. We lichten beknopt beide campagnes toe.

Met de **“Gericht op evenwicht”**-campagne experimenteert Femma met nieuwe vormen van lidmaatschap, binding en inkomsten genereren. De “Gericht op Evenwicht”-campagne werd een apart kanaal dat zich qua doelgroep buiten de traditionele Femma achterban waagt: ook mannen hebben immers een rol te spelen in het combinatieverhaal, en vooral personen op beroepsactieve leeftijd vormen de focus. Dit vergde een andere communicatiestijl en een andere inzet van middelen. Volgens het credo van de tweede feministische golf *“the personal is political”*, werd “Gericht op Evenwicht” een platform waar persoonlijke verhalen van mannen en vrouwen over de combinatieproblematiek duidelijk maken dat combineren geen kwestie van individuele schuld of oplossingen is, maar een collectief maatschappelijk probleem. Femma tracht zich door

het aan bod te laten komen van deze persoonlijke verhalen als een luisterend oor en gids te profileren. Bezoekers van de website (niet enkel Femma leden) kunnen deelnemen aan allerlei activiteiten—van lezingen over Pintelon's (2018) boek "De Strijd om Tijd"<sup>11</sup> tot workshops "Bullet Journaling" en "Hoe Verdeel Jij Je Tijd". Op die manier probeert Femma een community (gemeenschap) te maken, een nieuw type van verbinding die anders is dan het traditionele lidmaatschap. Bovendien experimenteert Femma via het webkanaal ook met fondsenwerving door donaties te vragen voor haar actieonderzoek.

Het "**actieonderzoek**" is waarschijnlijk de meest ingrijpende en radicale campagne die Femma lanceerde. Ze grijpt plaats binnen Femma zelf, maar wordt tevens naar buiten toe erg belangrijk geacht als praktijkvoorbeeld. Onder het motto "**practice what you preach**" voert Femma in 2019 zelf de 30-urenwerkweek in de eigen organisatie in. De actie steunt op vier pijlers. Een (1) onderzoeksopzet meet de impact van de 30-urenwerkweek op de tijdsbesteding van Femma werknemers en gezinsleden (ook het perspectief van het kind komt daarbij aan bod). Door zelf aan de slag te gaan en te meten leert Femma bij en wint het expertise. Dat beïnvloedt een tweede pijler: het creëren van (2) draagvlak. Met het actieonderzoek kan Femma zich als authentieke ervaringsdeskundige en lerende expert profileren. Op die manier hoopt Femma het debat te kunnen voeden en organisaties en beleidsmakers te kunnen inspireren; allianties te smeden en geloofwaardig aan lobbying te doen. Een blik op het voortgangsrapport 2017/18 toont aan dat Femma daar goed in slaagde. Het combinatieverhaal stond op de agenda bij pers, politieke partijen en allerhande (middenveld)organisaties; een persoonlijk issue werd op de maatschappelijke agenda geplaatst.

De derde en vierde pijler van het actieonderzoek handelen over "financiering" en het "juridisch organisatorische". Zij tonen aan dat de campagne best verregaand is. Op (3) financieel vlak gaat het invoeren van de 30-urenweek binnen het personeelsbestand gepaard met een financiële inspanning die Femma zelf levert —het gaat hier dan onder andere over de investering in vervangende tewerkstelling. De organisatie put hiervoor uit haar reserves (die deels opgebouwd werden om bijzondere projecten te financieren) en sluit zoals ingecalculeerd het boekjaar 2017 en 2018 met (licht) verlies af. Ook subsidiegeld wordt aangewend: het uittekenen van de 30-urenweek werd betaald met subsidies (conform de "laborol" binnen het sociaal-cultureel volwassenenwerk). Meer algemeen omvat de nieuwe (politieke) strategie van Femma ook een re-allocatie van middelen: die worden meer selectief voor doelgroepen buiten het traditionele

<sup>11</sup> Pintelon "De Strijd om Tijd" EPO

ledenbestand ingezet—daarover later meer. Om het onderzoeksluik te bekostigen—80.000 euro—experimenteert Femma dan weer met (publieke) fondsenwerving; een praktijk waarin de organisatie lerende is. Er moest gezocht worden naar de juiste toon; naar hoe fondsenwerven juist inpast in een organisatie waarvan het niet tot de cultuur behoort; en ook de juiste “backoffice” voor fondsenwerving moest ingericht worden.

Wat het (4a) juridische luik betreft moest er uitgevlooid worden of minder werken met loonbehoud conform de loonnorm- en arbeidstijdwet kon. Femma dekte zich juridisch in. (4b) Organisatorisch, ten slotte, diende heel de arbeidsorganisatie van Femma herdacht te worden om de 30-urenweek mogelijk te maken. Die reorganisatie lag al langer op tafel, maar werd door het actieonderzoek dringend(er) en concreet gemaakt. Dat de reorganisaties slechts enkele maanden voor het eigenlijke actieonderzoek in voege trad, en de organisatie en teams dus nog volop aan het wennen waren aan de (cultuur)switch, wordt als een minpunt naar voren geschoven door verschillende geïnterviewden. Het is duidelijk dat innoveren, zeker wanneer het met reorganiseren gepaard gaat, op organisatorische drempels stuit, zelf als personeelsleden deels betrokken worden bij de reorganisatie zelf<sup>12</sup>. Het is een proces waar binnen de organisatie blijvend draagvlak voor gezocht moet worden. Dat kost tijd, plaatst personeelsleden voor aanpassingen en dus uitdagingen. Het is duidelijk dat sommige werknemers sneller mee zijn dan anderen (interviews met medewerkers Team Bewegen, Team Verenigen 1).

### 2.3 Transformaties gerelateerd aan de nieuwe politieke rolinvulling

Beide campagnes tonen duidelijk aan hoe Femma door sterk missiegedreven en meer politiserend te werken, tracht te breken met (ver)oude(rde) patronen. Door de nieuwe politieke rolinvulling probeert Femma te transformeren naar een ander soort organisatie. Deze transformaties hebben betrekking op de relatie met de achterban, de bredere zuil en vrouwenbeweging, op hoe lidmaatschap en verenigen juist ingevuld kunnen worden en op hoe de organisatie gestructureerd is. Kortom, ze raken aan hoe Femma ‘verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw’ ziet. Hieronder bespreken we deze transformaties specifiek vanuit het perspectief van de nieuwe politieke rolinvulling. In een later deel schetsen we breder dit perspectief van ‘verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw’.

<sup>12</sup> Zo richtte Femma onder begeleiding van het externe bedrijf “Flanders Synergy” 6 veranderfora in waarbij personeelsleden, leden van de raad van bestuur, vrijwilligers, ... betrokken werden om zo tot de nieuwe arbeidsstructuur te komen. Dit proces startte in 2017 en werd voltooid in september 2018 met de start van de nieuwe structuur. Na evaluatie werden sommige elementen van de vernieuwing in organisatiestructuur te veeleisend of te radicaal bevonden. Waar aanvankelijk teams echt zelfsturen zouden opereren, werd dit naar zelforganiserend teruggeschroefd.

### 2.3.1 Transformatie richting achterban en partners

De nieuwe missiegedreven rolinvulling van Femma stelt eerst en vooral de relatie met de eigen **achterban** op scherp. Een soort van spagaat ontstaat tussen het klassieke Femma-lid aan de ene kant en de meer strijdbare focus van het Femma secretariaat aan de andere kant. Een lid van Femma's Raad van Bestuur: *“Daar zit een spanningsveld, en dat weten ze bij Femma heel goed. Een groot deel van de achterban zijn inderdaad oudere dames op het platteland die daar niet zo mee bezig zijn en die in de organisatie zijn beland omwille van het recreatief aanbod.”* Gelijkaardige geluiden vingen we op in focusgroepen in verschillende kleine gemeenten waar ook Femma actief is. Het nationale, meer politieke initiatief werd daar slechts in erg beperkte mate in lokale activiteiten of bewustwording vertaald.<sup>13</sup>

De spanning is deels inhoudelijk. Veel van de vrouwen zitten duidelijk niet te wachten op dit politiserende verhaal. Naast reacties van *“ze staan erbij en ze kijken ernaar”* (lid Raad van Bestuur), laten geïnterviewden ook optekenen dat leden *“dat geen goed idee lijken te vinden, want ze veronderstellen dat dat ontwrichtend is voor de economie of onbetaalbaar”* (adjunct-directeur Femma). Een andere geïnterviewde (Team Bewegen), zelf lokaal lid en vrijwilliger, laat optekenen ook teleurgesteld te zijn in “haar” (nu vergrijzende) generatie; omdat die wel degelijk de problematiek aanvoelt en zelf ervaren heeft, maar redeneert *“nu is het aan ons”*. Kortom, er heerst scepsis bij (delen) van de achterban.

Deze spanning tussen de klassieke achterban en het nieuwe politieke spoor is niet iets waar Femma licht over gaat. Twee zaken maken het voor de organisatie verteerbaar. Ten eerste, het combinatiedossier is volgens hen echt opgeborreld uit de achterban, waarna de organisatie daar mee aan de slag is gegaan om een oplossing te formuleren; dat is niet iets wat met een hele achterban kan, stelt de Femma directie. In dat opzicht kunnen we stellen dat de focus op meer politiserend werken sterk centraal gestuurd is: de problematiek borrelde van onderen op; de concrete invulling kreeg top-down vorm. Ten tweede, dat niet heel de achterban akkoord gaat vindt de directie niet noodzakelijk een probleem: zolang het de achterban doet nadenken over arbeid en zorg, en zolang Femma met de achterban in dialoog wil gaan en haar oplossing niet als de enige oplossing naar voren schuift, vindt de organisatie dit legitiem. Bovendien laten verschillende geïnterviewden optekenen dat het succesvol uitzetten van het publieke spoor van de 30-urenweek ook impact heeft op de eigen achterban (al is de grootteorde van deze impact moeilijk in te schatten): het maakt hen nieuwsgierig, geeft hen een gevoel van *“er gebeurt daar*

<sup>13</sup> Zie De Rynck, Pauly, Wouters & Oosterlyncx (2019) “Lokaal middenveld en lokale besturen: focusgroepen”

*iets*” en creëert draagvlak. Kortom, de achterban tegen de haren strijken kan ook leiden tot appreciatie voor de nieuwe snit. Ook dat geluid kregen we, weliswaar naar ons aanvoelen in eerder beperkte mate, te horen in de lokale focusgroepen die we uitvoerden. Zo noteerden we onder andere *“Nationaal neemt tenminste initiatief om reacties uit te lokken”*.<sup>14</sup> Samenvattend is het duidelijk dat de nieuwe politieke rolopname Femma uitdaagt in de verhouding tussen professionals en de traditionele achterban.

Een gerelateerde transformatie is dat de **doelgroep** van het combinatiedossier sterk verschilt van het doorsnee Femma-lid. Het nieuwe politieke spoor boort een nieuwe doelgroep naast de klassieke aan. Medewerker Team Beweging: *“De doelgroep van gericht op evenwicht, dat was niet duidelijk in het begin maar dat is mettertijd duidelijk geworden, dat zijn mannen en vrouwen op beroepsactieve leeftijd. Dat wil zeggen dat slechts een deel van die doelgroep binnen onze beweging valt, maar ook dat heel veel van de vrouwen binnen onze beweging niet onder die doelgroep vallen omdat ze met pensioen zijn.”* Waar het combinatiedossier eerst naar de klassieke achterban uitgewerkt werd (met placemats voor op Femma bijeenkomsten, een combinatiequiz, etc.) wisselde Femma later het geweer van schouder om haar missie-doelgroep te bereiken. Adjunct-directeur Femma: *“Wij moesten op een andere manier gaan communiceren. Niet vrouw-centrisch, geen barricade-taal, niet binnen de eigen Femma website. Er was een nieuw kanaal nodig, met een nieuwe taal, met eigen bloggers, met een eigen baseline: “gericht op evenwicht”. Zelfs het Femma-logo mocht niet meer roos zijn, dat moest een andere kleur krijgen.”* Zo onstond “Gericht op Evenwicht”. Het lijkt daarbij duidelijk te worden dat Femma naar een soort van “tweemerkenstrategie” evolueert: het verenigingsaspect enerzijds, dat roze en gezellig is. En het bewegingsaspect anderzijds, dat strijdbaar en politiek is.

De spanning tussen de bestaande achterban en de nieuw bereikte doelgroep wordt verder uitgekristalliseerd in het feit dat klassieke Femma-leden nog steeds enorm belangrijk zijn voor de **inkomstenzijde** van de organisatie, maar de organisatie in de toekomst niet zullen kunnen blijven dragen. Niet enkel is dat type leden zelf verouderend, ook het type lidmaatschap dat zij aanhangen is uitdovend. Femma maakt de duidelijke keuze, om sterk in te zetten op nieuwe initiatieven en het uittekenen van nieuwe sporen—die veel moeilijker inkomsten genereren. Dat is een risico, wetende dat 64% van de eigen inkomsten (schommelend rond de 1.500.000 euro en in licht dalende lijn) uit ledenbijdragen komt.

---

<sup>14</sup> Zie De Rynck, Pauly, Wouters & Oosterlynck (2019) “Lokaal middenveld en lokale besturen: focusgroepen”

Wat het besteden van middelen betreft zet Femma volgens **het model Piot** (zie later in het deel over verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw) doelbewust haar middelen in op startende eerder dan op ‘verstillende’ groepen.<sup>15</sup> Toch hoedt Femma zich voor het (té) sterk links laten liggen van klassieke groepen met betrekking tot politisering. Deze groepen zijn immers vaak strijdbaarder dan men op het eerste zicht denkt, krijgen we te horen. Zo namen bij de verkiezingen in 2012 veel “oudere” groepen deel aan een wild-brei actie om “stem vrouw” te promoten; en is het zeker mogelijk om verstillende groepen te betrekken bij het combinatiedossier—deze dames doen aan mantelzorg, gaan kuisen in de buurt, wachten kleinkinderen op aan de schoolpoort. Adjunct-directeur Femma: *“We brengen natuurlijk reliëf aan in ons werkerrein, maar ik vind ook dat we niet té efficiënt moeten zijn. We moeten vooral heel creatief zijn om dat potentieel terug aan te wakkeren met de juiste interventies”*. We komen hier later op terug.

De uitdaging is verder hoe tegelijkertijd op een erg publieke manier positie in te nemen voor maatschappelijke verandering én een brede groep aan vrouwen, waaronder “de gewone vrouw”, te blijven aanspreken. Femma wil niet niche zijn, maar inclusief. Belangrijk daarbij, stelt Femma, is de **missie in concrete en creatieve concepten** te krijgen, zodat deze laagdrempelig én aantrekkelijk is, het voor een brede groep meteen duidelijk is: dit is belangrijk, daar wil ik aan meewerken. Medewerker Team Bewegen: *“De samenleving waar we voor gaan, die proberen te verbeelden in verhalen, die maken dat mensen dichter willen komen bij hetgeen dat misschien veraf is, maar waar we toch naar toe willen.”* De manier van vroeger—“in groepen en met het vingertje”, vanuit een belerende positie vrouwen verheffend—werkt niet meer. Maar hoe doe je dat vandaag? Een medewerker van Team Bewegen geeft het voorbeeld van Donderdag Veggiedag als iets waar heel veel mensen aan mee (kunnen) doen, wat heel laagdrempelig is, en toch de visie en de missie uitstraalt van de beweging die erachter zit. Ook Femma sleutelt aan zo’n **alternatieve vormen van inzet en engagement**. Binnen het combinatieverhaal zetten ze zo bijvoorbeeld stappen met het lanceren van “buurtbalansnetwerken”, lokale initiatieven waarbij gezinnen elkaar ondersteunen in de combinatie-uitdaging, bijvoorbeeld door afspraken te maken over wie wanneer de kinderen naar school brengt, of door een kook-beurttol. Je zou kunnen stellen dat Femma hier op een slimme manier haar gemeenschapsvormende verenigingsrol met haar politiserende bewegingsrol probeert te combineren. Dat idee van buurtbalansnetwerken is het resultaat van veel brainstormen en overleggen, en wordt nu uitgezet en getest. Op die manier hoopt Femma lokaal impact te hebben en haar missie te realiseren. Maar het stelt de beweging

---

<sup>15</sup> We pikken hier verder op in in het gedeelte “Verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw”. Voor model-Piot zie: Piot & Heylen (2017) Eat. Love. Volunteer. Hoe vrijwilligers ondersteunen. Het dient daarbij ook gezegd te worden dat Femma dit model in de toekomst meer los gaat laten.

ook voor uitdagingen: zulke initiatieven genereren zelden inkomsten voor de organisatie. Het zijn lossere samenwerkingsverbanden waar bereik eerder dan lidmaatschap van tel is. Welke verdienmodellen kunnen hier op termijn achter schuilgaan? Femma buigt zich over deze vraag en experimenteert met het bovengenoemde fondsenwerving, met sociaal ondernemen (zie 4.1 en 4.2) en met slankere manieren van begeleiden (zie 4.1 en 4.2) delen van het antwoord.

De vernieuwde koers van Femma zette aanvankelijk ook de relatie met de **christelijke zuil** op scherp. Adjunct-directeur Femma: *“Toen wij met die 30-urenwerkweek begonnen had de vakbond toch zoets van ‘sorry, maar arbeid, dat is wel ons thema.’ Zij waren toen aan het onderhandelen voor het behoud van het tijdskrediet, dus hun houding was ‘kom hier nu niet af met die 30-urenweek’”*. Maar niet enkel de meer radicale positionering van Femma speelt een rol. Ook de nieuwe organisatiestructuur (zie onder) maakt dat Femma binnen de beweging soms als “afvallige” gezien werd en wordt. Doordat de hele manier van werken veranderde, werd Femma min of meer een vreemde eend in de klassieke bewegingsstructuur. Femma gaat bijvoorbeeld niet meer naar regionale overleggen—vergaderingen binnen de regio tussen de organisaties van de zuil, waar informatie over het reilen en zeilen en toekomstige plannen uitgewisseld worden—en komt niet alle verwachte engagementen na die binnen de koepel vanzelfsprekend worden geacht (wegens ‘geen tijd’, of ‘het dient onze missie niet’). Femma zegt daarover in een intern document: *“structurele netwerken dreigen er soms gewoon te zijn. De structuren in plaats van het issue worden dan de lijm.”* Toch moet deze spanning niet overdreven worden: zij is er, maar dit neemt niet weg dat koepelorganisaties als CM of Pasar bijvoorbeeld het actieonderzoek steunen. De Femma adjunct-directeur stelt daarover dat de relatie met de zuil gegroeid is naar een meer volwassen verstandhouding, op voet van onderlinge gelijkheid, waarbij samenwerking gebaseerd is op een duidelijkere win-win, in plaats van samenwerking om de samenwerking.

Daar staat tegenover dat Femma gericht **nieuwe allianties** smeedt ten dienste van haar missie. Daardoor gaat een nieuwe wereld van partnerschappen open. Er wordt op werkbezoek gegaan in Berlijn, Frankfurt en Amsterdam om ideeën uit te wisselen met experts (uit vakbewegingen [DGB, IG Metall, FNV Vrouw], universiteiten en kennisinstututen [Atria, VUB, UHasselt; Gisela Notz]); Femma wordt over partijgrenzen heen—zij het dan vooral partijen aan de linkerkant met Sp.a, Groen en PVDA op kop—gevraagd om tekst en uitleg.

De **brede vrouwenbeweging**, ten slotte, bij monde van de voorzitter van de Vrouwenraad, ziet de meer politiserende rolinvulling van Femma vooral als complementair: *“Wij gaan dat idee van*

*de 30-urenweek promoten en ondersteunen waar we kunnen, maar als we dan concreet gaan onderhandelen met, bijvoorbeeld, het kabinet Peeters, dan leg ik niet de 30-urenweek op tafel. Dat heeft geen zin. Maar het is wel belangrijk om daar maatschappelijk debat rond te hebben. Wij leggen dan bijvoorbeeld wel op tafel: zwangerschapsverlof plus vijf weken, vaderschapsverlof verdubbelen, ouderschapverlof beter betalen zodat iedereen ervan kan genieten. Dat zijn voor ons stapjes, maar met wel met het oog op. Dus je hebt een doel, een maatschappelijke visie die je hebt van ‘dat zou het ideaal zijn’, maar je hebt wel stapjes daartussen die je zet om daar te komen.” Kortom, een deel van de vrouwenbeweging kan “het politieke”, het aanjagen van het publieke debat tussen verschillende visies over hoe de maatschappij te organiseren, aanhangen; een ander deel zet in op “de politiek”, op het wegen op het beleid via de geijkte kanalen, en dat lijkt niet tot verdeeldheid of spanningen te leiden.*

### 2.3.2 Transformatie van de eigen organisatie

Al deze elementen maken duidelijk dat het politiserende werken van Femma gerelateerd is aan de vraag van **hoe te verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw**. Deels biedt missiegedreven en politiserend werken een antwoord op het einde van de grote klassieke ledenvereniging, want mensen binden zich nu aan ideeën en projecten eerder dan organisaties. Maar het is ook duidelijk dat er geen draaiboek voor bestaat, dat het een proces van zoeken en experimenteren is. Femma gaat dat experiment aan.

Daarbij valt op dat innoveren niet halfslachtig kan. Het is een kwestie van de hele organisatie, wat maakt dat er ook ingrepen op het vlak van de **bestuurs- en organisatiestructuur** nodig zijn. Adjunct-directeur Femma: *“In Femma-termen: innovatie is een breiwerk. In die zin dat als je aan één draadje trekt, je aan alle draadjes trekt. Alles hangt samen. Dat maakt dat je alleen maar grote innovatieve stappen kan zetten als je ook bestuurs- en organisatiestructuren vernieuwt”*. Zo werd de getrapte samenstelling van de **Raad van Bestuur**, die voornamelijk uit vrijwilligers uit de lokale kernen bestond, afgeschaft en werd deze verkleind en opgesteld voor externen die de nodige expertise binnen konden binnenbrengen op basis van de behoeften van Femma. Een meer diverse raad van bestuur—diversiteit in expertise—is volgens de adjunct-directeur van Femma een belangrijke stap om gedurfde, toekomstgerichte beslissingen te kunnen nemen omdat ze een frisse blik binnenbrengen. Een lid van Femma’s RvB: *“Vroeger zaten in de RvB enkel vrijwilligers. Ik denk vijf jaar geleden hebben ze die opgenomen en er een aantal externen bijgehaald. Die hebben een kijk van buitenaf. Ik denk dat dat altijd slim is om te doen. Er zat in het begin veel meer*



*angst in de RvB. Angst om leden te verliezen en ook twijfels rond hoe nieuwe sporen te vertalen naar de lokale werking. Dat is ook niet evident. Dat zijn natuurlijk dingen waar wij als externen ons minder over hoefden te bekommeren. Dus het is wel goed om die twee samen te brengen.”* Wel blijkt het moeilijk om het engagement van die externen—die mee de impuls tot innovatie kunnen geven—te verduurzamen. Externen bieden een duidelijke meerwaarde, kunnen snel en constructief mee buiten de lijntjes denken, maar zijn ook vaak druk bezet en hebben een lagere loyaleiteit. Waar aanvankelijk de tweeledige samenstelling (externen en vrijwilligers) voor deze eersten interessant en authentiek is, maakt het verschil in (vergader)capaciteit op de duur ook dat er sleet op het engagement komt. De Femma directie denkt na over andere formules om de externe blik binnen Femma aan bod te laten komen.

Ook trad bij Femma een nieuwe **organisatiestructuur** in voege. Waar de Femma professionals vroeger meer territoriaal georganiseerd waren, perfect geschikt voor de grote ledenbeweging die KAV was, evolueerde haar structuur naar een meer vlakke en wendbare werking van zelforganiserende, multidisciplinaire teams met een eigen doel en klantengroep die resultaatverantwoordelijk zijn. De kernopdrachten van Femma zijn “verenigen” en “bewegen” (wat je zou kunnen gelijkstellen met respectievelijk de gemeenschapsvormende en politieke rol) en Femma werd meer in lijn met haar missie gestructureerd. Daardoor onderscheiden de verenigings-teams zich nu in wat voor types groepen ze begeleiden (Team 1: experimenteren, nieuwe initiatieven; Team 2: startende en autonome groepen; Team 3: routineuze en verstillende groepen), is er één beweging team, één bestuursteam, en één team ‘mensen en middelen’. Het onderscheid tussen ‘nieuwe initiatieven’ en ‘startende groepen’ weerspiegelt pogingen om los te komen van een klassieke strategie gericht op ledenwerving. Door aparte teams te voorzien voor nieuwe initiatieven en startende groepen stimuleert de nieuwe teamindeling medewerkers om te experimenteren met nieuwe vormen van binding. Op die manier wordt Femma ‘veranderingsdeskundig’ en wordt de dynamiek van vernieuwing ingebed in de structuren van de organisatie. De organisatie komt los van vaste procedures en systemen, en evolueert naar teams die meer autonoom keuzes maken en dus flexibeler zijn in het nastreven van een bepaald nader omschreven resultaat voor een eigen klantengroep. Dit alles moet Femma in staat stellen om haar doelen meer optimaal en effectiever te bereiken in een veranderende omgeving. Na iets meer dan een jaar van werken in deze nieuwe structuur blijkt dat de lat op dat vlak wel erg hoog lag, de herstructurering kan momenteel slechts ten dele geslaagd genoemd worden—zo zijn teams vandaag de dag zelforganiserend, maar niet zelfsturend. De les die Femma hier uit trekt is dat herstructurering niet té disruptief kan zijn, moet gebeuren op maat en in samenwerking met

consultants die die organisatie écht goed kennen, en dat de organisatie de touwtjes op dat vlak ook zelf sterk in handen moet nemen.

Deze herstructurering staat niet los van het invoeren van de **30-urenwerkweek**. Arbeidsduurverkorting leidt tot een verhoogde werkdruk indien die niet gepaard gaat met een herziening van de arbeidsorganisatie; ‘anders werken’ is een voorwaarde voor ‘minder werken’. De verwachting is dat de tijd die in centraal aansturen en controleren kruipt significant daalt. Door zelf de arbeidsorganisatie te herzien—een intensief proces—hoopt Femma te leren en bij te dragen aan een groeiende rits praktijkvoorbeelden over minder en anders werken—nu ook in de sociaal-culturele sector.

Hoewel het ten tijde van de interviews nog **te vroeg was voor een grondige evaluatie** van de herstructurering, kan wel gesteld worden dat *“minder werken, hard werken is”*, dat het werknemers uit de comfortzone haalt, dat het hen uitdaagt als mens en als professional, en dat collega’s zich goed op elkaar af moeten stemmen. Een 30-urenweek, en iedereen die flexibel arbeiden kan, vergt in de praktijk een ernome structurering en planning van de personeelsleden (knabbelend aan die flexibiliteit); al is het maar om elkaar te treffen en te kunnen vergaderen op een moment dat iedereen beschikbaar is. In die zin is de 30-urenwerkweek confronterend. De lat ligt hoog voor de Femma medewerkers, en op een paradoxale manier brengt werken aan de werkdruk best wel wat druk met zich mee, vangen we in de interviews (en tussen de lijnen van de interviews) op. Al is het maar om “slechts” 30-uur te werken: sommige jobs of tijdsperioden lenen zich daar simpelweg moeilijk toe. Hoe ga je daar als medewerker mee om? Daarbovenop komt nog de situatie dat het welslagen van het experiment voor de organisatie erg belangrijk is: het is een strijdpunt van Femma. Kan of mag dit experiment dan wel mislukken? Het is echter ook duidelijk dat het experiment (op zijn minst een deel van) de Femma-collega’s fier maakt, dat het nieuwe kansen biedt om hun talenten te ontwikkelen, dat het méér uit hen haalt. Die dubbele situatie wordt goed gevat in onderstaande quote. Een medewerker van De Maekerij: *“Ik ben geen fan van de 30-urenweek an sich. Dat gaat eigenlijk gewoon niet binnen deze job (van sociaal ondernemen). Ik ben wel superfan van de tools die we aangereikt krijgen om anders te gaan denken over je werk: ‘Is dat wat ik moet doen? Moet ik dat wel doen? Hoe plan ik dat in?’.* Dat is echt wel een grote meerwaarde, het écht bewust omgaan met je werk.” Kortom, ook hier vallen naast de positieve signalen ook bedenkingen te noteren; drempels die eigen zijn aan het opzoeken van verandering.

Het lijkt ook dat de nieuwe structuur innoveren faciliteert en de missie dient. Medewerker Team Bewegen (vroegere studiecél): *“In de nieuwe structuur voelen wij ons als beleidswerkers zeer thuis. Vroeger zat ik in een klein teampje. En wij altijd gaan aankloppen: ‘communicatie, wij hebben u nodig wil je eens mee nadenken’. Wij belandden zo onderaan het rijtje. Die nieuwe structuur is goed omdat het het dossier van evenwichtig en kwaliteitsvol combineren echt laat leven in de organisatie. We merken dat groepsbegeleiders daar nu echt mee aan de slag gaan, want die hadden heel veel koudwatervrees, van ‘geef ons tools want wij komen in groepen en dan worden wij aangesproken. En ik weet niet hoe ik dat moet aanpakken’. Dat is nu gemakkelijker geworden”.*

**Femba investeert** ook: het financiert zelf het loonbehoud en trok nieuwe personeelsleden aan. Hiervoor put het uit haar reserves. Voor het actieonderzoek zelf experimenteert ze met **fondsenwerving**. Ook dat is nieuw voor de organisatie. Medewerker Team Bewegen: *“Wij hebben daar als organisatie geen expertise in, nu bouwen we dat op. Ook de identiteit van uw organisatie moet daar mee samen hangen. Als je een vriendinnenlook hebt, en een roze website. Het is allemaal zo tof en zo leuk. En we haken en we breien en we... dan krijg je daar geen fondsenwerving ingeschoven. Met “Gericht of Evenwicht” lukt dat wel. Wij hebben ook ondertussen een project kwetsbare mama’s. En daar willen we ook fondsen voor werven zie je.”*

De ontwikkeling van fondsenwerving binnen Femba is een interessant verhaal, omdat het mooi aantoont hoe innoveren vaak werkt: met proberen, vallen, bijschaven en weer opstaan. Zo dateert de eerste poging tot fondsenwerving binnen Femba van 2015. In een context van dalende inkomsten en met het eeuwfeest in het vooruitzicht, werden 5.000 oudere Femba dames aangeschreven om te doneren. Die poging lokte zowel positieve als negatieve reacties uit bij de achterban. Het resultaat was een break-even en leverde dus niet het verhoopte succes op. Femba beet door en samen met een expertenbureau werd het idee van een “Femmafonds” vormgegeven. Het fonds zou rond de ‘driehoek mens-milieu-maatschappij’ voor Femba fondsenwervingsacties op touw zetten. Het uitgewerkte idee werd echter nooit in de praktijk omgezet: er lag niet meteen een concreet project klaar waarrond het Femmafonds kon werven en het idee stierf een stille dood. Tot in 2018 plannen rond het actieonderzoek rijpten. Misschien kon rond dat project fondsenwerving op touw gezet worden? Verschillende strategieën werden ontwikkeld: naast een steun-pagina op de campagne website voor bijdragen van particulieren, werden gesprekken aangeknoopt met mogelijk geïnteresseerde organisaties (zogenaamde warme contacten) en ook het eigen personeel werd omgeschakeld om kleine, laagdrempelige

acties op touw te zetten zodat zij zelf ambassadeurs van het project werden. Op die manier werd de helft van de beoogde 80.000 euro verzameld.

Fondsenwerving zit nog niet in het DNA van Femma, maar de organisatie is wel op weg om die strategie meer duurzaam te verankeren in haar werking. Zo leerde Femma dat het actieonderzoek misschien niet meteen het juiste vehikel was om mensen te bereiken: het ‘goede doel’ gehalte van een onderzoek is nogal beperkt. Het raakt mensen niet rechtstreeks in het hart en heeft ook slechts indirect met het aangeklaagde onrecht inzake de verdeling van arbeidstijd tussen mannen en vrouwen te maken. Femma lanceerde intussen een tweede campagne rond kwetsbare mama’s, een project dat kwetsbare vrouwen tijd geeft om zichzelf te ontplooien. Het project sluit sterk aan bij de missie van Femma, klaagt een duidelijk onrecht aan, gaat naar het hart en kan uitpakken met tastbare impact en resultaten. Kortom, het heeft de troeven in huis van een potentieel sterke fondsenwervingscampagne. Als strategie mikt Femma op samenwerking met grote donoren, grote bedrijven of fondsen die het maatschappelijk streven en wereldbeeld van Femma delen. Femma onderstreept het belang van een sterk communicatieplan. Het project/goed doel moet echt een merk worden, met naambekendheid en pakkende verhalen. Femma rekent erop dat dit tijd kost en begroot drie jaren om dergelijke stevige samenwerkingen op te bouwen. Op die manier hoopt het in de toekomst jaarlijks 25.000 euro te werven, wat overeenkomt met de jaarlijkse werkingskosten van het ‘Kwetsbare mama’s’ project.

## 2.4 Besluit

Femma vult haar politieke rol op een andere manier in dan voorheen. Ze focust sterk op één inhoudelijk dossier—evenwichtig en kwaliteitsvols combineren—dat een concrete hedendaagse vertaling is van haar eeuw-oude missie. Het dossier borrelde op uit de achterban, maar werd sterk top-down uitgedacht en concreet vormgegeven. Daaronder valt het op een meer publieke en radicale manier in de politieke markt zetten van de 30-urenweek als een mogelijke nieuwe maatschappelijke norm. Op die manier maakte Femma zich politiek relevant: de organisatie bouwde expertise op en zwenigde succesvol het maatschappelijke debat aan. Femma hoopt zich met deze strijdbare houding aantrekkelijk te maken voor het brede publiek en nieuwe doelgroepen.

Deze politieke herorientering transformeert Femma. Ze verandert de relatie met de achterban. De doelgroep van het combinatiedossier is breder (mannen) en tegelijkertijd smaller

(beroepsactieve leeftijd) dan de klassieke Femma achterban. Die laatste geraakt niet gemakkelijk betrokken, zo blijkt uit onze lokale focusgroepen; al lijken de publieke successen daar verandering in te kunnen brengen. Zelf worstelt Femma met enerzijds mensen en middelen inzetten op nieuwe sporen en initiatieven en het potentieel van de klassieke achterban aan te wakkeren. De politieke heroriëntering zet zich ook door op organisatorisch vlak: ze werd mee mogelijk gemaakt door een meer open samenstelling van de Raad van Bestuur. Verder werd de Femma organisatiestructuur veranderd om de invoering van de 30-urenweek mogelijk te maken. Er moet aangestipt worden dat de 30-urencampagne gepaard gaat met een investering van eigen middelen. Tegelijkertijd maakt de nieuwe organisatiestructuur het mogelijk om het combinatiedossier veel sterker te laten leven binnen de organisatie. Zowel de scherpere inhoudelijke koers als de nieuwe structuur maken dat Femma op de radar komt van nieuwe partners, al zetten zij ook de relatie met de zuil op scherp—bijvoorbeeld doordat Femma minder aanwezig is op overlegmomenten en zich sterk begeeft op het arbeidsthema.

Samengevat, de missiegedreven focus van Femma wordt vertaald naar de gehele organisatie, al bereikt het vaak niet of onvoldoende de al decennialang behoorlijk autonoom functionerende lokale vrijwilligerskernen. Zij is deels een antwoord op het verdwijnen van de grote KAV-machine. Door het roer politiek om te gooien telt Femma mee als stem in het maatschappelijke debat rond haar kernissue. Tegelijkertijd stelt de nieuwe politieke rolinvulling de organisatie voortdurend voor nieuwe vragen en uitdagingen waarrond de organisatie nog sterk zoekende is: Wat met lidmaatschap? Wat met verdienmodellen? Hoe kunnen we het combinatiedossier zo laagdrempelig en aantrekkelijk mogelijk maken? Welke concepten werken hierbij?

### 3. Inzetten op superdiversiteit

De tweede concrete innovatie die we bespreken behandelt hoe Femma inzet op **superdiversiteit**. In het Femma Trendrapport 2014 stond te lezen: “*Superdiversiteit wordt de levensader van onze werking*”.<sup>16</sup> In het daaropvolgende beleidsplan (2016-2020) stelde een strategische doelstelling “*150 nieuwe, superdiverse groepen*”<sup>17</sup> maken vrouwen en hun gemeenschappen sterker”. Femma wil met andere woorden sterk inzetten op het verenigen van vrouwen met een diverse etnisch-

<sup>16</sup> Femma (2014) Femma Trendrapport 2014

<sup>17</sup> Het is belangrijk om hier reeds aan te geven dat waar er in het beleidsplan en de strategische doelstelling over “groepen” gesproken wordt, het net het afstappen van het denken in (traditionele Femma) “groepen” en het werken aan “initiatieven” (lossere, niet noodzakelijk duurzame verenigingsverbanden) een innovatie is. Het hanteren van het woord “groep” in de doelstelling kan hier onduidelijkheid over veroorzaken.

culturele achtergrond. Dat is geen evidente doelstelling. Uit CSI Flanders survey-onderzoek in het lokale en Vlaamse middenveld bleek dat de meeste middenveldorganisaties er niet goed in slagen om de aanwezige etnisch-culturele diversiteit in de samenleving te incorporeren, ook niet in de grotere steden.<sup>18</sup> De vrouwenorganisaties scoren daarbij nog een stuk slechter dan de meeste andere segmenten van het middenveld. Op de vraag in welke mate lokale middenveldorganisaties etnisch-culturele diversiteit in hun bereikte doelgroep weten te onsluiten, scoort de gemiddelde lokale middenveldorganisatie op een schaal van 0 (0%) tot 7 (95-100%) een 2,2. Vrouwenorganisaties scoren op dezelfde schaal slechts 0,56. Enkel seniorenorganisaties doen het op dat vlak nog minder goed (met een score van 0,25). Wellicht heeft dit deels te maken met het feit dat het bij deze vrouwenverenigingen vaak om oudere, gevestigde organisaties gaat, die opgericht zijn toen de etnisch-culturele diversiteit in de samenleving nog erg beperkt was. Kortom, deze cijfers maken duidelijk dat inzetten op etnisch-culturele diversiteit een uitdaging is, meer specifiek nog voor vrouwenorganisaties.

Als relevante vrouwenvereniging wil Femma echter een spiegel zijn van de maatschappij; lokale groepen moeten een weerspiegeling van hun lokale context ambiëren. Het incorporeren van etnisch-culturele diversiteit hoort daar bij. Medewerker Team Bewegen: *“Als wij als missie hebben, wij verenigen alle vrouwen, vanuit rechtvaardigheid en solidariteit, dan moeten wij een representatief staal zijn op de duur. En dat zijn we voorlopig helemaal niet.”* Ook het dalend leden- en groepenaantal van Femma speelt natuurlijk een rol in het zich richten op nieuwe, superdiverse doelgroepen, maar het is met bovenstaande quote ook meteen duidelijk dat de focus op het stimuleren van contacten tussen vrouwen met een verschillende etnisch-culturele achtergrond ook uit de **missie** van Femma voortvloeit. Het vieren van 100-jaar Femma in 2020, en het beseft dat Femma in die lange periode altijd gestreden heeft voor kwetsbare vrouwen, wordt ook genoemd als reden voor het inzetten op superdiversiteit (I: Medewerker Team Bewegen).

Werken rond superdiversiteit is niet nieuw voor Femma. De manier waarop dit voorheen gebeurde, wierp echter weinig vruchten af. De Adjunct-directeur van Femma: *“We hebben eerst gezegd van ‘goh we gaan dat doen door samen te werken met andere vrouwengroepen, bijvoorbeeld van Turkse afkomst, en we gaan samen koken en al die dingen. We noemden dat ‘interculturaliseren’. We hebben gemerkt dat dat niet werkt. Dat het wij-zij-denken, dat dat zo blijft.”* Een gesprek met een educatief medewerkster van Internationaal Comité vzw, een

---

<sup>18</sup> Voor de resultaten rond etnisch-culturele diversiteit in het lokale middenveld, zie Laoukili & Oosterlynck (2018) “Diversiteit van het lokaal middenveld”.

federatie van etnisch-culturele zelforganisaties, bevestigt dat zulke **samenwerkingen tussen lokale groepen moeilijk liggen**. Ze draaien voor beide partijen vaak op een teleurstelling en iets éénmaligs uit: *“We proberen wel activiteiten samen op te zetten, maar het klikt vaak niet. Samenwerken gaat goed als we ‘hun’ regels volgen. Er wordt geen rekening gehouden met dat wij uit andere gemeenschappen komen, dat onze mensen bijvoorbeeld niet kunnen betalen voor eten of niets kunnen kopen. We zijn geen gelijkwaardige partners. Verenigingen willen ook vaak gewoon gesloten zijn, met hun eigen kring in hun vrije tijd. Het vraagt echt inspanningen langs beide kanten; je moet willen leren van elkaar. Dat ontbreekt vaak.”*

In het beleidsplan van Femma staat inderdaad te lezen dat bij veel klassieke Femma groepen “de cultuurswitch tot meer fundamentele openheid nodig voor etnisch-culturele diversiteit” ontbreekt.<sup>19</sup> Een brochure stelt dat “het bastiongevoel” van KAV hindert.<sup>20</sup> Veel van de dames in lokale groepen kennen elkaar al lang, het klassieke Femma is een vaste waarde in hun leven, ze kenden negatieve ervaringen bij eerdere pogingen tot ‘interculturaliseren’. In de hierboven aangehaalde brochure wordt er bijvoorbeeld gewag gemaakt van een Femma groep uit een Antwerps district die “niet te vinden is voor alles wat anders is”, waarbij de groepsbegeleidster “uitspraken hoort die botsen met hoe ik de dingen ervaar en zie”, en waar zelfs racune leeft over mislukte pogingen tot etnisch-culturele mix (“wij hebben toch hallal, waarom komen ze dan niet”). Ondanks deze obstakels staat in het beleidsplan dat het tot het takenpakket van groepsbegeleiders behoort om te werken aan openheid binnen lokale verenigingen. Hierbij werpt de vraag zich op in hoeverre dat dit mogelijk is, en, zo ja, in hoeverre dat dit de verdere werking binnen zo’n klassieke groepen bemoeilijkt. Een groepsbegeleidster (team Verenigingen 1) haalt aan over een Femma groep uit het Mechelse: *“De bereidheid om met diversiteit aan de slag te gaan was echt wel zoek. Ja, veel van die groepen hebben het al heel moeilijk om genoeg nieuwe mensen te bereiken. Dus dat was voor hen een brug te ver dat ze zeggen van ‘Goh ze mogen komen, het is oké, maar we gaan daar niet extra op inzetten. We hebben al genoeg moeite om het werk gedaan te krijgen met de mensen die we nu hebben’, dus dat is voor hen echt niet prioriteit op zich.”* Kortom, net als bij de hierboven beschreven nieuwe politieke rolinvulling bestaat er dus een **spanning** tussen wat de nationale leiding en professionelen ambiëren met het oog op de toekomst, en wat een deel van de klassieke achterban wil (of kan): samenleven in diversiteit is immers ook een kwestie van over de juiste capaciteiten en handelingsrepertoires beschikken.

<sup>19</sup> Femma Beleidsplan 2016-2020 “Meer tijd & geluk”, pg 30

<sup>20</sup> Femma (2018) “Parels in alle kleuren. Ervaringen bij superdivers pionierswerk”.

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat werken aan diversiteit erg belangrijk geacht wordt, zeker binnen het centrale kader van Femma dat de bakens uitzet. Maar tegelijkertijd wordt er bij verteld dat dit ook enorm **moeilijk** is. Een lid van de Raad van Bestuur: *“Dat is het allermoeilijkste om rond te werken. Dat is superdiversiteit. Dat is verschrikkelijk en we hebben daar nog altijd niet de oplossing voor. Het is belangrijk en we kunnen daar niet buiten.”* Een ander bestuurslid vult aan: *“Ik vind focussen op superdiversiteit heel vooruitziend en verstandig van Femma. Het is de realiteit. Nu los daarvan is dat wellicht ook het moeilijkst. Je merkt dat in heel de cultuursector. Hoe lang is men dat al niet aan het proberen?”*. En de voorzitter van de Vrouwenraad: *“Dat is iets waar iedereen mee worstelt en over struikelt. Iedereen, iedereen.”*

Femma gooit het roer daarom om en zette een nieuw spoor uit. In plaats van bestaande groepen diverser te maken—een aanpak die op teveel obstakels stootte—focust Femma nu op het oprichten van **nieuwe initiatieven die al van bij de start superdivers zijn**. Een medewerker van Team Bewegen: *“Wij gaan ons geld en onze energie en onze vrouwenkracht, die begeleiding, steken in nieuwe groepen, en als we een nieuwe groep oprichten, geen enkele nieuwe groep nog die geen spiegel is van de samenleving. Dus we steken geen energie meer in zo van die blanke middenklasseclubjes, allez, dat is oneerbiedig, maar dat doen we niet meer. We leggen onszelf op: we leven in een superdiverse samenleving en we gaan dat nu superdivers doen, eender waar we starten met een nieuwe groep.”* Wederom, en misschien zelf nog meer dan bij de vernieuwde politieke rolinvulling: het is Femma nationaal die centraal het vuur aan de lont steekt wat het werken aan diversiteit betreft. Stellen dat er een grote verzuchting is vanuit de traditionele achterban om sterk in te zetten op etnisch-culturele diversiteit is de waarheid geweld aan doen.

Naast Femma’s focus op nieuwe initiatieven, lichten we ook de **naderende fusie tussen Femma en Federatie Wereldvrouwen** toe. Een andere strategie om superdiverse ontmoetingen een boost te geven is het binnenbrengen van diverse groepen in de eigen organisatie middels een structurele samenwerking. De fusie van beide vrouwenverenigingen is een primeur—het is de eerste keer dat een federatie van zelforganisaties en een klassieke beweging de krachten bundelen. We bespreken de prille eerste stappen die tot deze (onverwachte) fusie leidden.

### 3.1 Naar het oprichten van nieuwe, superdiverse initiatieven.

Het beleidsplan omschrijft het oprichten van nieuwe initiatieven als een “traject” en een “proces”, waarbij het experiment centraal staat en mislukken mag. Femma gaat met het



oprichten van **nieuwe superdiverse initiatieven** expliciet proefondervindelijk aan de slag en leert al doende. Uit de gesprekken blijkt dat het oprichten van nieuwe initiatieven en het aanboren van superdiversiteit nauw verbonden zijn. Het is niet altijd duidelijk of de uitdaging er nu vooral in bestaat om nieuwe, lossere vormen van verenigen te ontdekken, of dat de uitdaging erin bestaat om mensen van verschillende achtergronden samen te brengen in zo'n initiatief. Beide zaken lopen door elkaar, en dat is bewust zo. Dit komt voort uit de visie van Femma op diversiteit. Een Femma Groepsbegeleidster (Team Verenigen 1): *“Femba vertrekt vanuit het **kruispunt-denken**. Je hebt altijd wel raakvlakken. Je bent niet alleen de vrouw met de hoofddoek op. Je bent ook moeder, wat voor soort werk dat je doet, de interesses die je daar buiten hebt, dat maakt allemaal wie dat je bent. Je bent meer dan alleen een persoon met een migratie-achtergrond.”* Femma “problematiseert” diversiteit dus niet, en stelt dat er “geen visie op diversiteit, maar één op samenleven” nodig is. De organisatie maakt duidelijk dat de simultane focus op én nieuwe initiatieven én superdiversiteit **pionierswerk** vergt: beide uitdagingen vragen om improviseren en experimenteren. Femma doet dit sinds de herstructurering binnen een daartoe **speciaal opgericht team (Verenigen 1)**, dat de dynamiek om te (durven) pionieren aanwakkert. Wat zijn de bevindingen van dit experimenteren?

Een eerste vaststelling is dat de **nood** groot is om superdivers te verenigen—niet bij de traditionele achterban, wel bij een onderbereikte doelgroep volgens de Femma Groepsbegeleiders. Een groepbegeleidster (met migratieachtergrond) van Femma, uit het team Verenigen 1, stelt: *“Wat ik zelf ervaar op het terrein in Brussel is dat er heel veel vraag is. Dat er heel veel vrouwen zijn waar we nu iets mee moeten doen. De eerste generatie, die voedde gewoon de kinderen op. Dan is er een tweede generatie, die zijn naar school gegaan, maar meestal was dat precies zo van: naar school en daarna word je huismoeder, niet in het verenigingsleven. Maar nu heb ik zo het gevoel dat heel veel vrouwen zoekende zijn: waar sluiten we ons bij aan? En ik merk dat ze de bestaande diensten vaak niet kennen. Dus wat gaan ze doen? Ze gaan heel vlug geneigd zijn om zich te integreren in een zelforganisatie of in hun gemeenschap, in een kerk of een moskee of gewoon onder elkaar. En als ik dan Femma ga voorstellen als een vrouwenvereniging die de vrouw wil emanciperen, waar ze zich goed voelen, waar ze zich kunnen ontplooien: dan komt dat precies als geroepen. Zo voel ik het.”* Iets later zegt dezelfde begeleidster: *“De nood om in zichzelf te geloven, daar draait het om. Om mee te doen. Om actief en betrokken te zijn in de samenleving. Zich gewaardeerd te voelen, iets kunnen betekenen voor andere vrouwen. En dat kunnen ze door Femma misschien wel krijgen. Ik stel de visie en de missie van Femma dan voor, en zij zeggen: ‘wow, dat willen wij’.”* Andere gesprekken bevestigen dit: federaties van etnisch-

culturele zelforganisaties kunnen de vraag tot verenigen nauwelijks aan, zijn onderbemand en moeten met beperkte middelen erg veel groepen begeleiden (Interview Educatief Medwerkster Internationaal Comité; Interview Federatie Wereldvrouwen; Interview Adjunct-Directeur Femma). Binnen de huidige politieke context van een nieuwe Vlaamse regering is dit alvast een interessante vaststelling.

Een tweede bevinding is wat contradictorisch: terwijl Femma inzet op nieuwe initiatieven en experimenteert met nieuwe vormen van verenigen, blijkt dat heel wat superdiverse initiatieven, zeker in Brussel, heel graag een **klassieke groepsstructuur** willen. Adjunct-directeur Femma: *“Dat zijn vaak jonge vrouwen van twintig, dertig jaar met een migratie-achtergrond, die kennen dat verenigingsleven niet en die vinden dat fantastisch. Die zeggen: ‘oh wij willen Femma-schorten. Wij zijn Femma-vrijwilligers, wij willen een ‘kern’. En wij willen de vlag, wij willen leden, en wij gaan op de markt staan en wij gaan klassiek organiseren en wij gaan een flyer uitbrengen van al onze activiteiten.’ Dat is eigenlijk zoals dat vroeger werkte, en dat werkt daar. En dat is heel raar voor ons want in Vlaanderen of op andere plekken zien we dat dat niet meer werkt.”* Kortom, de innovatie in dit geval lijkt niet zozeer om een nieuwe vorm van verenigen te gaan—daar waar de organisatie voornamelijk naar op zoek lijkt te gaan—maar eerder dat de klassieke vorm plotsklaps toch aantrekkelijk wordt voor groepen die voorheen niet op die manier bereikt werden. Waar dit succes juist vandaan komt, daar kunnen verschillende geïnterviewden niet de vinger op leggen, al valt het op dat het succes zich vooral concentreert rond een Brusselse Groepsbegeleidster met migratieachtergrond. In een nagesprek naar aanleiding van dit rapport stelt een medewerker van Team Bewegen dat capabele mensen die een brugfunctie kunnen vervullen essentieel zijn.

De Brusselse groepbegeleidster geeft zo het voorbeeld van de **Molenbeek Wondergirls**, een groep jonge vrouwen van tussen de 18 en 25 jaar die twee jaar geleden startten als experiment en nu de stap naar een officiële Femma-groep zetten. Een heel diverse groep: *“met Belgisch meisjes, Marokkaanse, Portugese en er is ook eentje van Bulgarije. Die zijn van in het begin multicultureel begonnen en dan blijft dat zo. Zie je? Ik denk ook wel dat het gemakkelijker gaat als het begint vanaf die jonge leeftijd”*. De Wondergirls zijn gegroeid uit een vriendinnengroep waarvan sommigen samen op school zaten en sommigen elkaar kenden van bij JeugdCentrum West. Toen ze daar te oud voor werden, besloten ze om elkaar te blijven zien. Fadma begeleidde hen. Ze organiseren ontspannende (een disco-avond voor enkel vrouwen) en sociale activiteiten (een bezoek aan de vrouwengevangenis in Charleroi; voedselbedeling voor daklozen), hebben intussen een voorzitter en ondervoorzitter, hun eigen bankrekeningnummer, onderdak bij JES en

hangen met trots de Femma vlag uit. Soortgelijke verhalen gaan op voor nieuwe Femma groepen als Femma Mams De L'Espoir (Brussel), Femma Friends (Schaarbeek), Femma Parels (Molenbeek), Femma Forever, Femma Vita (Elsene), Femma Flower (Anderlecht) en Femma Feminaal. Allemaal nieuwe, superdiverse initiatieven uit het Brusselse die (kunnen) uitgroeien tot Femma groepen met een erg klassieke werking en structuur; tegen de heersende gedachte van 'RIP traditioneel verenigingsleven' in. Deze nieuwe initiatieven zijn wel kwetsbaar: zodra originele trekkers minder inspanningen leveren, of wanneer enkele activiteiten een kleinere opkomst trekken, slaat de twijfel toe en kost het professionele begeleiding veel moeite om het initiatief staande te houden.

Tegelijkertijd blijkt in lijn met de verwachtingen dat op een heleboel plekken het klassieke recept om te verenigen niet meer aanslaat. Femma zoekt dus ook naar **nieuwe vormen om te verenigen** en houdt daarbij **superdiversiteit** permanent in het achterhoofd. Dat is niet gemakkelijk, want zowel superdiversiteit als nieuwe verenigingsvormen vragen om een mindswitch van de groepsbegeleiders. In een Femma-brochure verzucht een groepsbegeleidster: *“Wat heb ik aan mijn ervaring? Alles is nieuw, anders, fragieler.”*

Een belangrijk breekpunt dat daarbij naar voren geschoven wordt is het werken aan de **duurzaamheid** en verzelfstandiging van een (nieuwe) groep. Dat vraagt al snel (of wordt al snel gegoten) in een vertrouwd en traditioneel recept van bestuursfuncties, van (vele) vergaderingen en van activiteiten lang op voorhand vastleggen. Binnen Femma zijn er stemmen die vinden dat dat niet meer in een tijdsgeest van meer losse engagementen past. Zij voelen zich in hun analyse gesteund door het feit dat bestaande lokale groepen met dergelijke structuur vaak moeilijk opvolging vinden, zeker voor bestuursfuncties, terwijl er wel nog nieuw bloed aangetrokken kan worden voor korte termijn, project gedreven engagementen.<sup>21</sup> Daarbovenop lezen we in het Femma voortgangsrapport dat het bovengeschetste klassieke verenigingsleven en de daarmee gepaard gaande verenigingscultuur vaak een ongekend en afschrikwekkend concept is voor mensen die niet in Vlaanderen geboren en getogen zijn. Meteen naar iets duurzaam willen streven fnuikt op die manier het potentieel dat er wel degelijk vaak geacht wordt te zijn. Bovendien zijn er een heleboel andere, meer kwalitatieve indicatoren dan duurzaamheid die maken dat een groep succesvol genoemd kan worden (vrouwen die versterkt worden, die zich goed voelen,...). Het duurzaamheidscriterium overschaduwde deze, vaak ten onrechte, in het verleden, zo stelt een groepsbegeleidster uit Team Verenigingen 1. Zij stelt dat je groepen hebt

<sup>21</sup> De focusgroepen met lokale middenveldorganisaties en besturen bevestigen dit geschetste beeld. Zie De Rynck et al (2019).

zonder drive die gewoon “bestaan omdat ze bestaan”, en vraagt zich af wat daar de (missiegerelateerde) meerwaarde van is: *“Bij onze klassieke groepen zien wij soms uitgebluste vrijwilligers die toch nog een paar jaar verder doen, omdat ze hun zoveel-jarig bestaan nog kunnen vieren en dan kunnen ze stoppen. En eigenlijk is dat spijtig, dat dat de enige drijfveer nog is. Het zou eigenlijk leuker zijn zolang dat de mensen zien van ‘goh dit is iets waar ik zelf energie uithaal, daar wil ik energie insteken.’”*. Femma past daarom haar verwachtingen en criteria aan. Ze spreekt nu van **nieuwe, superdiverse ‘initiatieven’** (zie verder voor omschrijving) en spreekt niet meer over het oprichten van nieuwe, superdiverse ‘groepen’.

De adjunct-directeur van Femma geeft het voorbeeld van een nieuw initiatief dat zij mee oprichtte in Sint-Joost-ten-Node. *“Wij noemen dat geen groepen, dat heet initiatieven. Dat kan dus veel breder zijn en die moeten niet allemaal blijven bestaan. Want dat was het gevaar. Onze collega's zeiden: 'ik ga daar iets duurzaam van maken, want dat moet blijven bestaan'. En wat gebeurt er, je begint in heel klassieke patronen te werken waardoor het juist niet lukt. Je moet ook tevreden zijn met een initiatief. Allez, mijn craftivism-netwerk in Sint-Joost bestaat nu twee jaar. Ik denk dat dat niet meer zo lang gaat bestaan. Dat is heel mooi geweest en de impact daarvan is nog steeds dat wij een sterk vrouwen netwerk zijn dat beroep doet op elkaar. Wij zijn overal in de buurt maskers gaan maken voor schone lucht. Wij hebben met de school samengewerkt, met het rusthuis, op het straatfeest. Die gemeenschap is versterkt en wij vrouwen zijn ook versterkt. Is dat oké als dat volgend jaar niet meer bestaat? Ja, eigenlijk wel. Dat heeft iets betekend.”* En zo zijn er voorbeelden van nieuwe Femma initiatieven als bijvoorbeeld Lier Divers, Herentals Mixintals, of Aalst Divers.

Lier Divers kent een gelijkaardig verhaal: een groepsbegeleidster vertrek daar vanuit een omgevingsanalyse, spreekt lokale instanties aan (Agentschap Integratie & Inburgering; Babbelier;...), mikt met een eerste activiteit (kruidenworkshop) op een ruim publiek en weet al vrij snel een divers publiek van 20 personen en na verloop van tijd een kern van 6 vrijwilligers bijeen te brengen die activiteiten op poten zet (waarvan inschrijvingen soms zelfs stopgezet moeten worden). Maar nu dooft het initiatief uit. De sfeer was wel nog goed, maar een aantal vrijwilligers haakten af, voor de resterende werd het te zwaar. En als er dan een aantal activiteiten een lage opkomst hebben, is de rek er uit. Maar toch, stelt de begeleidster: dit is een geslaagd initiatief; we hebben daar impact gehad: *“Ik weet wel dat ik daar mensen heb samengebracht, sommigen die gaan elkaar blijven zien en anderen houden daar echt wel een heel goeie herinnering aan over. En ze gaan ook het budget dat over is van hun werking, dat gaan ze schenken*

*aan het actieonderzoek van Femma. Dus je ziet wel dat ze bewust gemaakt zijn; dat geeft bevestiging.”*

Die omschakeling van traditionele Femma ‘groepen’ naar ‘superdiverse initiatieven’ **haalt groepsbegeleiders uit hun comfortzone**. Het vergt een andere manier van werken. Een groepsbegeleidster uit team Verenigen 1 stelt: *“We proberen nu veel meer te vertrekken vanuit wat de mensen die we kunnen samenbrengen, wat dat zij juist willen. Wat zou er voor zorgen dat ze zich wel willen inzetten? Dat vraagt heel veel loslaten. Dat je niet alles al vast probeert te leggen in ‘we gaan dat zo en zo doen, op de klassieke manier, met een voorzitter en een penningmeester, en dit is het stappenplan’. Dat is nu allemaal veel losser. Natuurlijk hebben we een duidelijk plan van waar we naartoe willen. Maar de weg daarnaartoe kan je nog niet vastleggen. Het is veel meer de mensen betrekken, verantwoordelijkheid geven, advies geven op maat, zorgen dat ze zichzelf ontplooien. Dat is elke keer anders.”*

Dat maakt het ook moeilijk om over succesformules te spreken, al blijken bij het opstarten (klassieke) zaken als een goede omgevingsanalyse (richt geen nieuwe initiatieven op in wijken die al sterk georganiseerd zijn; werk samen met organisaties), mee zijn met de nieuwste communicatietechnologie (whatsapp en messenger als werkinstrument), aangepaste communicatie (kort, geen beeldspraak—is leuk maar vaak te moeilijk voor niet moedertaalsprekers), het belang van één sterke trekker met een netwerk om het initiatief van de grond te doen komen, en de beschikbaarheid van (betaalbare) ruimtes (parochiezalen als drempel), vaak terug te komen (Interviews groepbegeleiders Team Verenigen 1).

Bij het oprichten van nieuwe initiatieven is het niet altijd duidelijk wat nu juist de rol is die superdiversiteit speelt: hebben de verschillen tussen nieuwe initiatieven en bestaande Femma groepen te maken met het feit dat ze diverser zijn, of gewoonweg omdat ze nieuw zijn? Zijn de lessen die te trekken vallen uit nieuwe oprichtingen **lessen aangaande superdiversiteit of nieuwe vormen van verenigen?** Een groepsbegeleidster: *“Wat heel opvallend is dat nieuwe initiatieven veel minder gebruik maken van het aanbod met lesgevers binnen Femma. Nu, dat aanbod is sowieso ook sterk afgenomen de laatste jaren. Maar ze maken er minder gebruik van. Ze gaan veel meer kijken naar eigen talenten en talenten in de buurt. Het is meer: leren van elkaar. Bij de klassieke groepen is het meer zo van: hier moet iemand met een kookdiploma komen. Dat moet kwaliteit zijn en iemand met ervaring.”* Het is moeilijk om te stellen of dit nu kenmerken zijn van een nieuwe groep en een nieuwe generatie, of dat dit zaken zijn die gerelateerd zijn aan

superdiversiteit. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat superdiverse groepen minder formalisering nastreven vanuit een welbepaald cultureel repertoire. Dat Federatie Wereldvrouwen lang met een pak minder middelen toch een heleboel diverse vrouwengroepen wist te ondersteunen is misschien indirect bewijs voor dit laatste. Al lezen we tussen de lijnen van interviews door dat ook een zekere financiële drempel die gepaard gaat met meer professioneel voorgezeten activiteiten een “Do-it-yourself”-mentaliteit naar boven brengt (Interview educatief medewerkster Internationaal Comité; Interview Coördinatrice Federatie Wereldvrouwen). Naar zulke meer losse, slanke manieren van begeleiden is Femma op zoek en daarbij hoopt ze van deze zelforganisaties te leren (zie verder).

De **nieuwe teamstructuur** helpt Femma bij het oprichten en vormgeven van nieuwe initiatieven. Een apart team (Team Verenigen 1) is nu verantwoordelijk voor het oprichten van nieuwe initiatieven. Een eerste belangrijk aspect was binnen dit team duidelijk stellen dat het zoeken naar nieuwe vormen van verenigen zelf een doel was, naast het eigenlijk oprichten van initiatieven. Kortom, het **innoveren** zelf was belangrijk. Dat bleek een belangrijke voorwaarde om groepsbegeleiders te doen durven springen. De blik moest verruimd worden en dit verruimen was al een resultaat op zich. Aangezien er geen bestaande kaders voorhanden waren—traditionele Femma groepen werden opgericht aan de hand van een vast stappenplan—was het een kwestie van **al doende te leren**. In het voortgangsrapport 2017/18 staat daarover te lezen: *“Praten over’ en ‘Klassikaal leren’ zijn minder krachtig dan al doende te leren. Het werk in het veld en het delen van de ervaring en het geleerde met de collega’s werpt de meeste vruchten af. We leren vooral door te doen.”*

Zo schreef het team haar **eigen charter**. Een groepsbegeleidster uit Team Verenigen 1: *“Dat was een zoektocht: nieuwe dingen, op welke manier moet je dat inhoud geven? Ik denk dat het belangrijkste daarin is dat we ruimte krijgen om te innoveren. Dat we ons niet vast zetten van het moet er zo of zo uitzien. Maar dat er wel een aantal focussen worden gelegd en doelen gesteld. Zoals: we willen een aantal groepen en gemeenschapsvormende initiatieven in samenwerking met andere organisaties opzetten. We willen rond craftivism aan de slag om nieuwe groepen op te zetten. We willen nieuwe buurtbalansnetwerken opzetten.”*

Het uiteindelijke—en binnen het team zelf tot stand gekomen—teamcharter poneert een eigen missie (*“Wij verbinden en empoweren mensen in Vlaanderen en Brussel om samen gemeenschap te vormen, te leren, cultuur te creëren en te delen en de inrichting van de samenleving te*

*beïnvloeden. Deze (boven)lokale initiatieven stimuleren hun ondernemerschap en maken hen gelukkig.”), formuleert duidelijke ambities (14 nieuwe lokale initiatieven worden versterkt zodat ze relatief autonoom verder blijven functioneren; 30 nieuwe (boven)lokale initiatieven worden opgericht) en stelt indicatoren op voor de evaluatie en tot standkoming van het initiatief (zo moet er gekomen worden tot een overzicht van drempels en trampolines voor de oprichting en ondersteuning van initiatieven; en wordt er geëvalueerd aan de hand van impactbevragingen binnen het nieuwe initiatief).*

Concreet neemt het charter zo bijvoorbeeld voor om 6 nieuwe superdiverse initiatieven op te richten in Vlaanderen, met minstens 6 deelnemers per initiatief van minstens 3 bijeenkomsten. Daarbij dienen nieuwe methodes en samenwerkingen verkend te worden en wordt er bevraagd hoe het initiatief de vrouwen en hun gemeenschap versterkte. Aan elk van die ambities worden in het charter vervolgens (ietwat) concretere taken, rollen en specifiek personeel toegeschreven (in het bovenbeschreven geval: omgevingsanalyse, netwerken, PR, Sleutelfiguren zoeken, Mensen samenbrengen, Mensen coachen in / haar autonomie). De invulling in de praktijk is iets voor op het terrein, maar wordt door de manier van werken binnen het team nauwlettend opgevolgd. Want ook dat is anders dan voorheen: via retro-planning (welk doel wil je wanneer in het jaar bereiken) en de SCRUM-methode (het werken in ‘sprints’ waarbij op vaste termijnen terug- en vooruitgeblikt wordt om zaken bij te sturen, een werkmethode met oorsprong in de softwareontwikkeling) is werken “resultaat” of “doelgericht”, eerder dan dat de vorm en de concrete acties of activiteiten vastliggen.

Een ander belangrijk element bij het oprichten van het teamcharter was om samen af te bakenen **wat als een ‘initiatief’ kon gelden en wat niet**. Een Femma groep was iets duidelijk afgebakend. Maar wat was een initiatief? Wat was “legitiem” voor groepsbegeleidsters om (veel) tijd en moeite in te steken? Al doende kwam Femma tot vier **criteria**, die in het teamcharter verankerd werden. Twee daarvan lichtten we hierboven al toe. Ten eerste moest de doelgroep en kiem van elk nieuw Femma initiatief een weerspiegeling vormen van de lokale etnisch-culturele diversiteit. Ten tweede mag maar hoefde een initiatief niet te leiden tot een duurzame Femmagroep. Een derde criterium stelde dat een initiatief moest bijdragen tot minstens één functie van het sociaal-cultureel volwassenwerk (Gemeenschapsvormend; Maatschappelijk activerend; Educatief; Cultureel—de vier rollen worden door de 30 op te richten initiatieven afgedekt). En ten slotte geldt dat Femma initiatieven moeten bijdragen aan het ‘ondernemend’ maken van vrouwen: dat ze zich krachtiger voelen en daarmee aan de slag willen gaan. En daaraan gerelateerd: dat de

groepen relatief autonoom kunnen functioneren, zonder de voortdurende noodzaak van de groepsbegeleidster als kunstmatig beademingsmechanisme. Deze brede criteria geven groepsbegeleiders houvast en richting, en helpen inspanningen te evalueren.

Op die manier startte Femma in 2016 met de doelstelling om 150 nieuwe, superdiverse groepen op te richten (later evolueerde “groepen” naar bovengenoemde “initiatieven”). In Januari 2018 telde Femma 54 lopende experimenten (meer initiatieven werden gestart), waarvan er 17 uitgroeiden tot Femma-groep. De inzet op nieuwe initiatieven die tegelijkertijd superdivers zijn—en vernieuwing dus onlosmakelijk te verbinden met diversiteit—is een bewuste keuze, maar stelt de organisatie voor uitdagingen: veel van de initiatieven leveren niet meteen leden op. Wat betekent dit voor de inkomstenzijde van Femma? Of naar de zichtbaarheid naar de overheid toe? Dit zijn vragen waar Femma zich momenteel over buigt. Een deel van het antwoord vinden we in de fusie tussen Femma en Federatie Wereldvrouwen.

### 3.2 Naar écht samen werken met (een) zelforganisatie(s)

Een tweede manier waarop Femma inzet op superdiversiteit is structurele samenwerking. In juni 2019 kondigde Femma de fusie met **Federatie wereldvrouwen** aan. Federatie Wereldvrouwen is een sociaal-culturele volwassenorganisatie die vrouwen verenigt in een 60-tal vrouwengroepen in Vlaanderen en Brussel en leden van meer dan 20 verschillende nationaliteiten telt. Federatie Wereldvrouwen bestaat zo’n goede 20 jaar, waarvan de laatste 10 jaar in samenwerkingsverband met ACLI; waarbij beide federaties van zelforganisaties onder de vlag “Feniks” hun eigen identiteit probeerden te behouden (Interview Coördinatrice Federatie Wereldvrouwen). De fusie is uniek in Vlaanderen: voor het eerst bundelt op professioneel niveau een klassieke vereniging de krachten met een Federatie van zelforganisaties.

De adjunct-directeur van Femma vermeldt dat er best wat **spanning** zat op de relatie tussen Femma en federaties van zelforganisaties. Toen Femma zich expliciet op superdiversiteit ging focussen in haar beleidsplan en directeur Eva Brumagne op gespreksronde ging bij verschillende federaties van zelforganisaties, was er veel argwaan. Begrijpelijk, volgens de adjunct-directeur. Het is frustrerend voor zelforganisaties dat ze veel minder middelen krijgen en tegelijkertijd nauwelijks aan de grote vraag kunnen voldoen (zie de hierboven geschetste nood aan verenigingsleven). Wanneer een gevestigde organisatie dan op superdiversiteit gaat focussen was het te verwachten dat Femma als een indringer bekeken wordt. Femma toont begrip voor deze



instelling. De adjunct-directeur: *“Dat zijn organisaties, die hebben zoveel groepen onder hen en zij kunnen dat niet meer volgen die vraag. Die hebben zoiets van ‘ja wij kunnen dat niet meer, wij hebben niet genoeg personeel. En kijk die anderen daar met hun verouderde ledengroepen en hun verouderde werkingen.’ Moest ik een federatie zijn, ik zou ook denken ‘god damn’.”*

Een educatief medewerker van internationaal Comité, op het moment van het gesprek in het ongewisse over de nakende fusie, bevestigt deze houding. *“Is dat gewoon pakken om te pakken? Want hun groepen zijn stervende?”* vraagt ze zich af. Ook het verschil in middelen en voorzieningen ligt zwaar: *“De klassieke verenigingen, die hebben eigen lokalen, die moeten geen moeite doen om een zaal te vinden. Die hebben geen problemen om iets te organiseren. Maar bij ons, wij hebben geen eigen lokalen, onze verenigingen zijn geregistreerd op een eigen thuisadres. Dat is veel moeilijker.”* En ook de oprechtheid van de intenties tot samenwerking van klassieke organisaties wordt in twijfel getrokken. Toen Internationaal Comité Antwerpen nog in de Nationalestraat huisde, waar ook Femma werkt, werd er sporadisch samengewerkt, maar dit was nooit “échte” samenwerking: *“Soms organiseerden wij activiteiten, maar wij hadden nooit een gesprek van educatieve tot educatieve: Welke problemen hebben jullie? Wat hebben wij te kort en wat hebben jullie te kort? Hoe gaan wij dat aanpakken? Wij kregen altijd het gevoel dat we of problemen veroorzaakten, of er bij waren om gebruikt te worden, omdat er één of ander vakje afgevinkt moest worden.”* Kortom, samenwerken ligt moeilijk. Hoe kwam deze fusie dan tot stand?

In de gesprekken worden verder voornamelijk de **opportunities** van de fusie benadrukt. *“Er zitten daar ongelooflijk veel kansen in voor beide organisaties”* zegt een lid van de Raad van Bestuur. Zo is er heel wat dat beide organisaties bindt. Dat gaat dan in de eerste plaats over de **missie** die beide organisaties delen: het geloof in de kracht van vrouwen als katalysator van maatschappelijke verandering, de empowerment-gedachte van lokaal verenigen, een focus op gendergelijkheid en op samenleven in diversiteit. Die brede sokkel van een **gemeenschappelijke visie** bindt beide organisaties en maakt fusioneren niet bij voorbaat artificieel. De fusie met Federatie wereldvrouwen dient echter ook meer concrete, korte termijn belangen van beide organisaties. Enerzijds is 150 nieuwe, superdiverse groepen maken een **strategische beleidsdoelstelling** van Femma. Met deze fusie en het “overnemen” van 60 superdiverse groepen komt dat doel in één klap een pak dichterbij. Dat komt Femma goed uit. Hetzelfde geldt echter voor Federatie Wereldvrouwen: die organisatie kreeg geen goede score in het laatste visitatierapport en was in haar **voortbestaan bedreigd**. Ook had zij het gevoel binnen Feniks vzw

te weinig het “vrouw-zijn”-element uit te kunnen spelen. Ook de middelen en slagkracht om een maatschappelijke stem te kunnen zijn voor vrouwen met een etnisch-culturele achtergrond ontbrak in die opstelling. Met een nieuwe beleidsperiode voor de deur kwam er uit de Raad van Bestuur van Federatie Wereldvrouwen naar boven of aansluiting zoeken bij een vrouwenorganisatie eerder dan een etnisch-culturele zelforganisatie niet tot de mogelijkheden zou kunnen behoren. Dat Femma zich intussen had bewezen met superdivers experimenteren, speelde in haar voordeel. Het contacteren van Femma (en de snelle reactie die de Wereldvrouwen terugkregen) was eerder een kwestie van buikgevoel dan van een uitgekende omgevingsanalyse, stelt de Coördinatrice van Federatie Wereldvrouwen. Adjunct-directeur Femma: *“Zij hebben gezegd: ‘jullie zijn met superdiversiteit bezig, jullie zijn heel goed georganiseerd, jullie zijn positief beoordeeld door de beoordelingscriteria en wij geloven in jullie verhaal. En wij zijn negatief beoordeeld, wij zitten in een federatie waar ook mannen bij zijn, wij vinden onze plek niet en wij denken dat wij vanuit onze missie meer linken met jullie hebben dan met de mannelijke of de gemengde zelforganisaties.”* Deze wederkerige nood wordt ook door de voorzitter van de Vrouwenraad onderschreven: *“Wereldvrouwen: dat is een heel mooi en divers netwerk dat ze daar hebben hé. Maar die hebben weinig professionele krachten om dat te ondersteunen. Dat heeft Femma wel”*.

Ten slotte kunnen beide organisaties op langere termijn **enorm veel leren van elkaar**; en samen de vrouwenbeweging in Vlaanderen sterker maken. Zo stelt de adjunct-directeur van Femma: *“Ik denk dat de ene overgeorganiseerd is en de andere soms ondergeorganiseerd. Maar de ander ook wel meer een antwoord biedt op wat er nu ontstaat en wat de noden van mensen vandaag de dag zijn. Zij gaan achterover vallen van wat wij allemaal bedenken met ons vrijwilligershandvest, onze methodieken, onze ervaring in het coachen van groepen, het schrijven van plannen. Maar zij gaan ook achterovervallen van hoe wij onze groepen soms doodknuffelen, van al die begeleiding. En ik denk dat wij gaan verschieten van ‘wow wat een dynamiek ligt hier aan de basis’, die maken zelf hun aanbod, die koken zelf, die moeten geen twintig lesgevers hebben of een magazine. Daar heb je uw vuur hé.”* De coördinatrice van Federatie Wereldvrouwen maakt de vergelijking scherp, door te stellen dat bij Femma 2,5 voltijdse personeelsleden instaan voor veertien groepen van Femma Quartier. Federatie Wereldvrouwen begeleidt met 2,5 FTE 56 groepen. Leren van de andere dynamiek die leeft bij de Wereldvrouwen is wat Femma hoopt te kunnen transponeren naar nieuwe initiatieven en bestaande groepen. Die know-how moet de fusie binnenbrengen.

Inderdaad, Femma verwacht dat de fusie de **cultuur van de eigen organisatie meer hedendaags** gaat maken. De adjunct-directeur: *“Stel dat onze Femma-collega's uitgedaagd worden om die superdiverse groepen mee te ondersteunen, dat gaat voor ons een enorme hefboom zijn om al die kaders die we hebben om de klassieke groepen te begeleiden, om die wat lossier te maken. Onze medewerkers gaan geavanceerd worden. Voor iedereen die bij Femma werkt is het duidelijk, die klassieke dingen gaan niet meer werken. En nu hebben we dat nieuwe alleen nog maar binnen een beperkt aantal initiatieven, maar met Federatie Wereldvrouwen gaat dat een veel groter aandeel worden. En dan gaan we echt niet anders meer kunnen. Dat gaat een interessante dynamiek op gang brengen.”* Femma stelt dat het op dat vlak van Federatie Wereldvrouwen wil leren: hoe op een slankere, lossere, vernieuwende manier groepen aansturen? De Coördinatrice van Federatie Wereldvrouwen bevestigt dit. *“Hoe wij als zelforganisatie werken, dat is toch echt wel een cultuurverschil (met Femma). Onze groepen staan veel meer op zichzelf. Wij gaan een eyeopener zijn: wat bij ons vanzelfsprekend is, vier verschillende nationaliteiten aan een vergadertafel, dat is bij Femma nu misschien wat krampachtig. We gaan ideeën uitwisselen en elkaar inspireren.”*

Daarbij komen **ook de risico's van de fusie** naar boven. Een lid van de Raad van Bestuur: *“Ik ben zeker absolute voorstander van die fusie, alhoewel dat pijn gaat doen. Want Femma gaat niet meer middelen krijgen dan nu. Absoluut niet. En met evenveel middelen gaat zij meer groepen moeten bedienen.”* En de vraag is ook in hoeverre de traditionele achterban op de aankondiging van de fusie zal reageren (en de algehele focus op superdiversiteit). Gevraagd aan een groepsbegeleidster kregen we het volgende te horen: *“Ja er is wel wat weerstand, er gaat weerstand rond zijn ze, dat denk ik wel... Maar als je wil veranderen, dan lok je altijd weerstand uit. Je kan niet veranderen zonder weerstand uit te lokken. Maar we moeten proberen die niet uit de weg te gaan en met die leden in dialoog te gaan. Dat is belangrijk.”*

De fusie tussen beiden is nog niet daar: bij de bekendmaking naar de achterban stelde Femma dat beiden verloofd zijn en dat Federatie Wereldvrouwen mee werkt aan het komende beleidsplan. De huwerlijksdatum is geprikt op 1 januari 2021. De mate waarin de opportuniteiten van de fusie zich werkelijk door zullen zetten is iets wat de toekomst uit moet wijzen; maar wederom is duidelijk dat Femma vanuit haar missie een nieuw spoor bewandeld, dat ze inspeelt op maatschappelijke verandering, en dat de focus op diversiteit sterk van bovenuit komt met een achterban die slechts in erg beperkte mate vragende partij is.

### 3.3 Besluit

Femina zet in op superdiversiteit. Ze doet dit vanuit haar missie: ze wil er zijn voor alle vrouwen en superdiversiteit is realiteit. Tegelijkertijd is inzetten op superdiversiteit ook een antwoord op leden en groepenverlies. Femina merkte dat de traditionele manier van bestaande groepen diverser maken niet werkte: veel bestaande groepen ontberen de noodzakelijke openheid. Daarom veranderde Femina het geweer van schouder. Met een strategische beleidsdoelstelling hield ze voor ogen om 150 nieuwe, superdiverse groepen op te richten. Het oprichten van nieuwe groepen werd dus onlosmakelijk verbonden met superdiversiteit; geen nieuwe groepen die niet de lokale gemeenschap weerspiegelen.

Deze doelstelling ging gepaard met een transformatie van de organisatie. In de nieuwe professionele arbeidsstructuur van Femina kwam een team dat zich specifiek met het oprichten van nieuwe initiatieven ging bezighouden. Het schreef haar eigen charter, en werkte al doende en lerende nieuwe criteria uit waaraan dergelijke nieuwe initiatieven moeten voldoen. Femina stapte af van de klassieke manier van het oprichten van groepen; het richt nu 'initiatieven' op. Duurzaamheid is daarbij minder belangrijk; groepsbegeleiders worden uitgedaagd om op een lossere manier en zonder vaste recepten te werken. De inzet van Femina op superdiversiteit ging niet ongemerkt voorbij. Toen Federatie Wereldvrouwen (een koepel van etnisch-cultureel diverse vrouwenorganisaties) in de problemen kwam, klopten ze bij Femina aan. Beide organisaties gaan nu fuseren en zien dit als een win-win. De wereldvrouwen krijgen verder professionele ondersteuning. Femina wordt diverser, en hoopt haar bestaande kaders lossere te krijgen door te leren van de dynamische wereldvrouwen. Het is duidelijk, meer zelfs nog dan het nieuwe spoor dat op politiek vlak bewandeld wordt, dat ook de focus op superdiversiteit centraal gestuurd en uitgerold wordt, los van concrete verzuchtingen van de achterban; maar wel geënt op de doelgroep die Femina met haar missie wil aanspreken.

## 4. Verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw

Zowel het combinatiedossier als het werken rond superdiversiteit tonen een organisatie in transformatie. De stap naar meer politiserend werken en naar het incorporeren van superdiversiteit zijn het antwoord van een organisatie op een reeks veranderende omstandigheden: dalende ledenaantallen, minder politiek gehoor krijgen, vergrijzende groepen, een meer diverse samenleving, .... Al deze evoluties delen een gemeenschappelijke uitdaging:

“hoe te verenigen in de 21<sup>ste</sup> eeuw?”. Een hernieuwde interesse in politiek werk en het experimenteren met nieuwe invullingen daarvan en anderzijds het werken aan superdiversiteit zijn twee concrete antwoorden die Femma biedt op deze vraag over hoe te verenigen. Het zijn nieuwe sporen die de organisatie bewandelt om zichzelf *toekomstproof* te maken. Een positief visitatierapport toont aan dat Femma daarmee alvast indruk maakt bij experts in de visitatiecommissie.

In dit deel behandelen we deze vraag van “hoe te verenigen” vanuit een breder perspectief. Het gaat dan over nieuwe vormen van lidmaatschap, nieuwe vormen van organiseren, en nieuwe vormen van financieren. Deze drie zaken zijn nauw met elkaar verbonden. Femma heeft wat dat betreft zeker geen pasklare antwoorden klaar—met het komende beleidsplan wordt er verder een antwoord aan gebreed. Wel is duidelijk dat Femma door middel van experiment inzet op de transformatie naar een organisatie die “veranderingsdeskundig” is; ze leert in te spelen op deze nieuwe noden door middel van experiment.

#### 4.1 Naar nieuwe vormen van verenigen en verbinden

Over de periode van voor de ommegooi stelt de adjunct-directeur van Femma *“Wij waren een mooie begrafenis aan het organiseren voor een mooie organisatie. We moesten echt nieuwe sporen bewandelen”*. De teloorgang van de grote KAV machine zorgde voor een voortdurende ervaring van verlies. De ledenaantallen daalden, groepen doofden uit, het activiteitaanbod verslankte. De oorzaak hiervan ligt sterk bij wat mensen vandaag de dag van lidmaatschap en vrijwilligerswerk verwachten. In het vrijwilligershandvest van Femma staat dat deze verwachtingen geëvolueerd zijn “naar meer korte en beperkte engagementen, die aansluiten bij de eigen behoeften, die combineerbaar zijn met andere opdrachten in het leven, die niet functie- maar taakgedreven zijn”. Een lid van de Raad van Bestuur: *“De verbondenheid met de organisatie, dat is niet meer. Mensen gaan echt geen lid meer worden van een organisatie. Dat wilt men niet meer. Mensen gaan zich wel nog verbinden met ideeën en projecten.”* Femma begint dan ook **eerder in termen van “bereik” dan van lidmaatschap te denken.**

Femma herbront zich nu over wat **verenigen** juist kan betekenen en hoe zij op een andere manier kan **verbinden**. Het is daarbij kritisch voor zichzelf: Femma was misschien teveel een organisatie geworden die haar leden zag als consumenten van een bepaald aanbod. Dat is gevaarlijk voor een sociaal-culturele organisatie. Ze probeert haar missie nu explicieter centraal te stellen. Een

**collectieve ambitie** waar mensen zich rond willen verenigen is daarbij volgens Femma cruciaal. De adjunct-directeur van Femma: *“Samenkomen onder vrouwen lokaal dat vinden wij nog steeds super belangrijk. Dat is een belangrijke katalysator voor sociale verandering. Het punt is dat we zien dat de klassieke manier om dat te doen niet meer werkt. En we zien ook dat nieuwe generaties zich vooral verenigen rond thema's die voor hen betekenis hebben. Wij zijn op zoek naar nieuwe manieren van verenigen en zoeken daar ook economische modellen achter om onze onafhankelijkheid te vrijwaren. Dat is de uitdaging van de toekomst. En wij denken dat een collectieve ambitie daarin belangrijk gaat zijn. Een collectieve ambitie die ergens politiek is, die ergens gaat voor een betere wereld.”* Femma zet in op deze “collectieve ambitie” middels haar “gericht op evenwicht”-campagne en werkt aan een meer strijdbare missietekst voor haar nieuwe beleidsplan: die moet aantrekkelijk en concreter zijn.

Verder wordt er **“out of the box”** gedacht wanneer het op verenigen aankomt. Dat moet vormen aannemen die meer bij de tijds zijn. Femma experimenteert zo bijvoorbeeld met **“buurtbalansnetwerken”** als nieuw initiatief binnen de “Gericht op Evenwicht” campagne. Een groepsbegeleidster: *“Een buurt-balans-netwerk is dat je in een buurt, of in een school, gaat kijken van wat zijn de dingen die je, als je met meer zou zijn, zou kunnen verdelen onder elkaar, want zeker bij jonge gezinnen, je hebt tijd tekort voor bepaalde zaken. Dan kan daar bijvoorbeeld uitkomen 'Ah op maandag breng ik de kinderen naar school, ga jij ze halen en dan blijven ze nog een uurtje bij u.' of 'Oh ik kook eigenlijk wel graag, en op dinsdag heb ik daar eigenlijk wel tijd voor, zal ik ineens voor andere mensen koken en dan kunnen jullie jullie portie meepakken en op een andere dag doet iemand anders dat'. Om zo eigenlijk heel concrete taken met elkaar te kunnen verdelen.”* Op die manier zijn buurtbalansnetwerken een andere invulling van een Femma groep: ze maken dat mensen praten over de combinatieproblematiek en bewust worden, en ze verbinden en verenigen mensen. In decretale functies: ze zijn maatschappij-activerend en gemeenschapsvormend. Ze combineren de politieke en gemeenschapsvormende rol van het middenveld.

Ook de aanwezigheid van Femma op het netwerk der netwerken—het **internet**—past in die visie die focust op bereik eerder dan op leden, op netwerk vormen of initiatief stimuleren eerder dan op nieuwe groepen opzetten. Enkele cijfers: Femma.be bereikt maandelijks gemiddeld 25.500 bezoekers, terwijl de ‘gericht op evenwicht’-website een 1.300-tal bezoekers per maand heeft. Voor die laatste blijkt sociale media (voornamelijk Facebook) de belangrijkste *gateway* naar de campagnewebsite. De algemene Femma site wordt het vaakst bereikt via google en andere

zoekmachines. Zichtbaar en aanwezig zijn op sociale media is dus belangrijk om toeleiding naar Femma informatie te realiseren. Meer dan 150 Femma groepen hebben een Facebookpagina. Femma zelf telt 9.047 Facebookvrienden, de ‘gericht op evenwicht’-campagne 1.158. Op die manier vindt ‘officiële’ Femma content wekelijks een weg naar om en bij de 20.000 nieuwsoverzichten van volgers. Dit gepaard gaat met enkele honderden blijken van betrokkenheid (likes, reacties, shares).

In deze genetwerkte sfeer geeft Femma ook deels de autonomie uit handen. Het is onmogelijk om in het oog te houden wat er allemaal beweegt en het overzicht te behouden. Zo is de meest succesvolle Femma Facebookpagina acht jaar geleden bottom-up ontstaan. ‘Naaïen voor vriendinnen’ kent intussen een bereik van 31.000 leden en is een erg actieve community. Maar ook kleinere pagina’s hebben hun plaats: ‘Thinking Wild’ straalt weinig Femma-roze uit, maar is in 2018 wel door Femma opgericht als een community voor feministen die haar leden aan het denken wil zetten over thema’s als seksualiteit, machtsongelijkheid of genderneutraliteit. Een Femma professional bestiert de pagina, post regelmatig content en probeert reacties los te weken. De pagina telt 138 leden. Ook via dergelijke online initiatieven probeert Femma haar missie te realiseren, los van klassieke groepen, maar wel met bereik.

Daarnaast experimenteert Femma ook met  **sociaal ondernemen in “De Maakerij”** in Leuven. Enerzijds is “maken” niets nieuws voor Femma: het sluit aan bij haar DNA. En maken kan ook een concrete invulling zijn van Femma’s missie: zelf zaken maken is duurzaam, kan via craftivism politiserend werken (breien met duurzame wol; haakwerken in het publieke domein brengen om maatschappelijke problemen aan te kaarten), er zit een sociale dimensie aan door samen te komen, het geeft een goed en uniek gevoel. Via “maken” poogt men het oude met het nieuwe Femma te verbinden. Tegelijkertijd is “De Maakerij” een heel ander concept dan een traditionele Femma groep. Het is een (hippe) koffiebar met daarachter een atelier waarin workshops doorgaan. Het spreekt een veel jonger publiek aan. Zowel het horeca-gedeelte als de workshops zorgen voor geldstromen omdat mensen “iets”—een drankje, hapje of een cursus—komen consumeren. Maar in de Maakerij wordt daar een werking van “Maekersnetwerken”, “Maekers-café’s” en “Open Ateliers” aan gekoppeld. Op die manier zijn het horecagedeelte en het aanbieden van workshops een opstapje om op een laagdrempelige manier ontmoetingen en verbinding te creëren in een stedelijke context, waar Femma groepen het sterkst te lijden hebben en waar vereenzaming een groter probleem is.

De verantwoordelijke voor De Maekerij: *“Op dinsdag, woensdag, donderdag en zaterdagavond gaan hier workshops door. Dat is puur consumptie. Mensen schrijven zich in voor een workshop handletteren, naaien, hairstyling, schilderen. Dat kan vanalles zijn. Dat is een springplank naar een ander luik. Na een workshop krijgen deelnemers een uitnodiging om naar een Maekers-café te komen. Dat is gratis, je brengt je eigen materiaal mee, je kan hier van onze ruimte en toestellen gebruik maken. Dat is één of twee keer per maand. En dan babbelen die mensen met elkaar, ze leren elkaar beter kennen, ze helpen elkaar. Dat is het verbindende luik.”*

Dat **experimenteren gaat niet vanzelf**: in het geval van de Maekerij moest Femma een pand zoeken, leren ondernemen, het bracht de Maekerij onder in een aparte vzw en een ander paritair comité. Het verenigen van het sociaal-culturele luik en het commerciële luik is uitdagend; een missieverklaring is iets anders dan een businessplan, laat staan de praktijk. Kennis over ondernemen moest aangetrokken worden. Femma betaalde leergeld. Het project liep vertraging op. In maart 2018 werd “de Maekerij” geopend; in haar beleidsdoelstelling sprak Femma van drie Maekerijen.

Waar de workshops echt een succes zijn en hun plek in Leuven afgedwongen hebben, is het verder (bij de verbindende concepten) zoeken en bijschaven. Zo sloeg het aanvankelijke opzet van per tijdseenheid eerder dan voor een consumptie betalen niet aan. Na de herziening steeg het aantal bezoekers. En ook het Maekersnetwerk moest herdacht worden. Een verantwoordelijke voor De Maekerij: *“Het aanvankelijke idee was online. Op onze website konden mensen zich registreren “Ik wil Maeker worden”. Een soort van tinder maar dan voor hobby’s en talenten. Ah, ik heb een lay-outer nodig, misschien kan ik iemand op het forum vinden. 70 mensen schreven zich in, maar dat kwam niet van de grond. We organiseerden een netwerkavond, maar daar kwamen vooral mensen op af die een vraag hadden, een nood, of mensen die eigenlijk liever zelf cursussen wilden geven en daarvoor betaald wilden worden. Wij dachten, dat gaat vanzelf lopen. Maar je moet een community onderhouden, iemand hebben die dat vlammetje aanwakkert. Nu werken er twee groepsbegeleidsters op.”*

De mensen die uit workshops doorstromen naar Maekers-Café zijn vooralsnog eerder beperkt. *“De insteek is ook anders. Mensen die de workshop volgen, die willen met iets tastbaars naar huis. Een eindresultaat, een skill. Die komen hier niet noodzakelijk naar toe om andere mensen te leren kennen. We merken dat een netwerk vormen tijd vraagt, je moet mensen aan je binden, ze moeten een win hebben voor zichzelf. We zien nu dat er wel een Maekers-café rond bullet-journalling*



*begint te draaien, mensen die eerst die workshop volgden en nu al een aantal maanden samen blijven terugkomen. Dat kan de kiem zijn van iets.”*

Femba probeert en leert bij. Dat gaat met vallen en opstaan. Intussen begint het experiment langzaam enkele vruchten af te werpen. Doorheen de tijd werden er zo'n 200 deelnemers geteld op bijeenkomsten van maekers-café-netwerken. Een workshop rond kamerplanten werd opgevolgd door een Facebookpagina 'Urban Jungle', die nu 705 leden telt en waarrond ook al twee fysieke bijeenkomsten georganiseerd werden. Het Bullet-journal groepje draait op volle toeren en de acht 'leden' lijken duurzaam. Ook Het Maekers Café rond 'met Pen(seel) en papier' kent een structurele opkomst van zes (wisselende) participanten. Er is vraag naar een Maekerscafé rond schrijven. Twee bezoekers van de Maekerij willen dit trekken. Het netwerk rond 'Draad' komt echter niet van de grond: op die café avonden komt soms één, soms helemaal geen persoon opdagen. Kortom, zoals het bij pionierswerk gaat: het is zoeken, experimenteren, evalueren, bijschaven en dus volhouden. Doorheen al deze nieuwe sporen (van nieuwe initiatieven over buurtbalansnetwerken, online aanwezigheid en Maekers-Cafés) is het duidelijk dat Femba sleutelt aan nieuwe vormen van mensen verenigen.

## 4.2 Naar nieuwe vormen van organiseren en financieren

De afgelopen beleidsperiodes tekende Femba vernieuwende sporen uit naast haar klassieke werking. Dat maakt dat er veel verschillende zaken onder 'de Femba paraplu' vallen: de klassieke Femba groep, de nieuwe superdiverse initiatieven, de Maekerij, de "gericht op evenwicht campagne". Elk van deze nieuwe sporen kent een deels andere doelgroep en vraagt een andere manier van werken. De vraag dringt zich op in hoeverre dit allemaal nog haalbaar is. Deze spreidstand wordt des te prangender gezien het feit dat de (krimpende) traditionele achterban een belangrijke bron van inkomsten is—40.000 leden die elk 30 euro lidgeld betalen—terwijl de nieuwe initiatieven vooralsnog weinig tot geen (leden)inkomsten genereren, maar wel de toekomst zijn. Met het traditionele lidmaatschap koopt Femba zich onafhankelijkheid van subsidiegevers. Maar door de nieuwe sporen en het experimenteren krijgt Femba visitatiepluimen en "verbeeldt ze de toekomst". Dit is de kernuitdaging waar de organisatie in de komende beleidsperiodes voor staat. Hoe pakt zij dit aan? En wat zijn mogelijke pistes?

Femba brengt eerst en vooral sterk **relief** aan in haar traditionele werking. Niet alle groepen hebben eenzelfde ondersteuning nodig. Op basis van het "model Piot" maakt Femba jaarlijks een

screening en een onderscheid tussen groepen in verschillende levensfasen (van startend en autonoom naar routineus en verstillend). De meeste groepen werden bij de laatste screening geclassificeerd als “routineus” (264; deze groepen zijn onbewust bekwaam, de aanpak is routineus, de groei stagneert en de interactie met de omgeving wordt minder flexibel) of “verstillend” (177; deze groepen zijn onbewust onbekwaam, er is geen doorstroming meer in leden en bestuur, er komen geen nieuwe contacten bij, de groep plooit terug op zichzelf). Een aanzienlijke deel is “autonoom” (220; deze groepen zijn bewust bekwaam: er is een grote betrokkenheid en autonomie in de groep en er is betrokkenheid op de omgeving). Een miniem aantal groepen is startend (9).

Deze groepen hebben verschillende noden. Door ook de eigen professionele organisatiestructuur aan de groeitypes aan te passen worden mensen en middelen efficiënter ingezet. De herstructurering van de organisatie moet deze wendbaarder maken om zo op een meer flexibele manier aan uitéénlopende behoeften te voldoen. De adjunct-directeur: *“Bij bestaande groepen gaan we heel erg kijken: hoe kunnen we die meer op maat, gelukkig en ondernemend maken? Sommige groepen, die zijn content als je daar een vlag brengt of op bezoek komt als ze vijftig jaar bestaan. Maar daarnaast zijn er groepen waarbij de vrijwilligers intern conflicten hebben, die wel nog veel meer mogelijkheden hebben, die nieuwe mensen kunnen aanspreken. Dan is zo’n screening handig om op maat begeleidingsstrategieën aan te kunnen bieden. Vroeger stond de deur open en vrouwen kwamen vanzelf, er was niks anders. Het werk nu in die groepen is volledig anders. Nu moeten dat echt sociaal-cultureel werkers zijn die gaan coachen, die gaan kijken van wat voor vrijwilligers heb ik hier. Het is dus heel belangrijk dat dat op elkaar afgestemd is.”*

Deze klantgerichte **werking op maat** kan nog verder doorgezet worden. Hoewel de traditionele leden voor veel inkomsten zorgen, zijn ze ook een belangrijke kostenpost. De adjunct-directeur: *“Veel middelen van onze werking gaan nog altijd naar het traditionele en dat is 'one size fits all'. We hebben aanbod, we hebben een magazine, een registratiesysteem, een website waar alle activiteiten inzitten, dat is allemaal geënt op een oud model van groepen die lokaal activiteiten met lesgever organiseren. Nu worden dat altijd minder groepen, minder leden. Waardoor dat dat magazine voor minder mensen is. Waardoor dat registratiesysteem voor minder mensen is. Dan wordt dat natuurlijk een kost. Onze klantengroep is zo gedifferentieerd geworden dat die one-size-fits-all niet meer past. Dat is niet toekomstgericht. Dus ja voilà wat doen wij nu? Wat gaan wij doen?”*

In het voortgangsrapport staat te lezen dat de tijd en energie die gaat naar zogenaamd 'routineuze' groepen niet recht evenredig is met de waargenomen verandering richting meer ondernemende vrijwilligers; dat Femma nog teveel op de trouwe en niet op de jonge, nieuwe vrijwilliger focust, en dat Femma nog scherpere keuzes gaat maken wat het inzetten van middelen betreft. Het voelt zich gesterkt in deze keuze gezien uit een impactmeting blijkt dat 80% van de Femma vrijwilligers zich vooralsnog 'gelukkig en ondernemend' voelen. Tegelijkertijd waarschuwen groepsbegeleidsters voor het minderende en duurder wordende aanbod, waardoor lokale groepen zich in de steek gelaten voelen. Dat geluid vingen we ook op in onze lokale focusgroepen.<sup>22</sup> Door de herstructureringen—bijvoorbeeld het wegvallen van provinciale overlegmomenten—voelen sommige leden en vrijwilligers zich wat verloren en aan hun lot overgelaten. Ook daar: de zelforganisaties van Federatie Wereldvrouwen kennen zo'n meer "gepamperde" structuur en cultuur niet, en er wordt verwacht dat uitwisseling tussen Femma groepen en Wereldvrouwen groepen deze cultuurswitch verder in de plooi kan leggen.

Femma is nu op een moment aangekomen dat het **een beslissing moet nemen over lidmaatschap** (en dus over organiseren en financieren). Voorgaande beleidsperiodes worden afgedaan als kleine stapjes. Net zoals Femma haar politieke rol radicaal herdacht, wil het in de komende beleidsperiode lidmaatschap fundamenteel hertekenen. *"Op dit moment ervaren onze vrijwilligers en leden verlies: minder aanbod, duurder, het magazine is niet meer hetzelfde als vroeger of zoals zij het wouden. Voortdurend is er minder voor hen. Dus ofwel gaan wij altijd minder doen, want wij gaan minder middelen hebben. Ofwel gaan wij zeggen: 'Kijk dames, hier is een nieuw verhaal, stap je er mee in of niet?'".* (Adjunct-Directeur Femma)

Femma dacht na over het stopzetten van de traditionele werking. Andere organisaties (zoals bijvoorbeeld KVLV) bieden immers een gelijkaardig gemeenschapsvormend en recreatief aanbod. Maar die piste werd snel weer verlaten. De adjunct-directeur: *"Dan hebben we gedacht van is er geen derde weg? En toen kwam het 'maken' heel fel. Omdat we dachten, onze vrouwen maken heel veel en het zit in het DNA. En het zijn ook wel strijdbare vrouwen. Er is zo veel engagement. Wij zijn nu op zoek naar een derde weg en we hebben ons ei nog niet helemaal gelegd. En ik dacht het 'maken' is de weg, dat is het middel."* Een mogelijke piste: *"Stel dat wij zeggen 'RIP magazine, RIP klassieke dingen met lesgevers, maar welkom weet ik veel wat... do-it-yourself-pakketten die je online kunt bestellen waarin je gaat breien, gemaakt door tienermoeders in Peru en je maakt daar supermooie zakken van. En je koopt dat aan bij ons en je doet een activiteit lokaal en wij*

<sup>22</sup> Zie De Rynck, Pauly, Wouters & Oosterlynck (2019) "Lokaal middenveld en lokale besturen: focusgroepen"

*brengen nog twee keer per jaar een prachtig magazine uit waarin wij u inspireren om zelf nieuwe dingen te organiseren. Dat is een andere manier om het toch mogelijk te maken dat vrouwen zich verenigen lokaal om dingen te maken die betekenis hebben. Allez, een wildbrei-actie is ook zo iets. Ge kunt zeggen 'hier is een boekje rond wildbrei-actie, we breien daarvoor, bestel u wol daar, weet ik veel wat. Doe, maak er een foto, post het online'. Voilà dat is ook Femma."*

Bij dat hertekenen van lidmaatschap spelen de eerdere oefeningen rond politieke rolopname en superdiversiteit een belangrijke rol. Femma zal een strijdbare, collectieve ambitie naar voren schuiven (zoals bij het combinatiedossier), die mensen op een 'lossere' manier aan hen kan binden. Zo'n strijdbare missie maakt het de organisatie ook gemakkelijker om aan fondsenwerving te doen. Mensen zouden dan betalen dan voor een idee, een toekomstbeeld. Ze binden zich aan dat idee, dat de organisatie in de praktijk brengt en waar ze voor strijdt. Daarnaast hoopt Femma veel te leren van superdiverse initiatieven (zowel de eigen opgerichte initiatieven als de Wereldvrouwen die Femma gaan vervoegen) over hoe 'losser' en moderner te organiseren: *"Wij zijn te veel gefocust op het organiseren van de organisatie. Dat is eigenlijk negatief bedoeld. We zijn te veel bezig met hoe kunnen we ons zo goed mogelijk organiseren om goed georganiseerd te zijn."* (Adjunct-Directeur Femma). Dat is bij zelforganisaties veel minder het geval. Met weinig ondersteuning slagen zij er toch in om enorm dynamisch activiteiten op touw te zetten. Daar wil Femma graag naar toe.

Femma zit nu volop in het hierboven uiteengezette proces. Het tracht de organisatie verder te herdenken, met de ambitie om nieuwe modellen naar voren te schuiven; de oude Femma orde te verstoren en een nieuwe orde te creëren. Eind 2019 landt de organisatie met een nieuw beleidsplan voor de periode 2021-2025.

## 5. Epiloog: Kwaliteiten die vernieuwing faciliteren

Om af te sluiten doen we een poging om te komen tot een omschrijving van de kwaliteiten die maken dat Femma innoveert zoals ze innoveert. Wat zijn de ingrediënten die de vernieuwing faciliteren? Wat zijn de drempels? Eerst en vooral zijn er natuurlijk de uitdagingen van buitenaf: een hele reeks maatschappelijke evoluties waardoor het klassieke Femma model steeds minder aantrekkelijk bevonden wordt. Dat resulteerde in een voortdurende verlies-ervaring. Een lid van de Raad van Bestuur oppert: *"Misschien was er geen alternatief, en was de vlucht vooruit de enige*

*optie. Dat weet ik niet*". Los van dwingende externe factoren, neemt dit niet weg dat vele klassieke verenigingen in hetzelfde schuitje zitten en niet op een dergelijke ingrijpende manier innoveren. Wat maakt Femma anders?

Onze geïnterviewden benoemen heel wat interne karakteristieken van Femma die tot bron van innovatie gerekend kunnen worden. Zo sturen ze leiderschap naar voren als een belangrijk ingrediënt. *"Je hebt figuren nodig die hun nek durven uitsteken. Die uit de band durven springen."*, noteerden we bij een lid van de Raad Van Bestuur. Het directieduo wordt daarbij naar voren geschoven en benoemd als *"zeer visiegedreven"*, met een erg duidelijk beeld van waar het met de organisatie naar toe moet. Op de deur van het directieduo hangt een papier dat leest *"Change before you have to"*, en het lijkt dat zij dit uitademen naar de hele organisatie. *"Leiderschap is belangrijk en een vaak onderschatte rol bij middenveldorganisaties"*, laat een ander lid van de Raad van Bestuur vallen. Dit is misschien ook meteen het grootste risico dat bij de vernieuwingsoperatie van Femma om de hoek loert: de vernieuwingsoperatie lijkt ons erg sterk centraal aangestuurd en gedreven; dat maakt ze ook kwetsbaar. In hoeverre wordt de organisatie vooruit gesleurd door het directieduo en enkele naaste medewerkers? In welke mate lopen andere personeelsleden zich voorbij? Wat als er een wissel van de wacht zich opdringt? En welke effecten heeft de koerswijziging op een achterban die om dit alles niet echt gevraagd heeft?

Ook het bijhorende missiegedreven aspect dat bij Femma erg sterk aanwezig is, dwingt tot innovatie, laten verschillende geïnterviewden optekenen. Waar bij sommige middenveldorganisaties het eigen organisatiebelang voorop staat—het zichzelf in stand houden—vraag Femma zich af waarom zij bestaat: Waarom zijn we er? Wat moeten wij doen? Het fundamentele in vraag stellen is het fundament van vernieuwing. Een lid van de Raad van Bestuur: *"Sommige organisaties zijn doodziek in dat bedje. Die zitten in de eerste plaats te denken aan hun eigen organisatiebelang. Dat gaat dan echt over of ze de mensen kunnen betalen die ze in dienst hebben, of ze de directeur kunnen betalen, enzovoort. Dan pas zullen ze beginnen te denken aan het belang van hun leden. En als er wat tijd en energie over is, zullen ze beginnen denken over wat ze eigenlijk te doen hebben in de wereld. Dat is bij Femma net omgekeerd. Op dat vlak zijn zij bij de beste leerlingen van de klas."*

Maar ook een hele reeks adjectieven schetsen een beeld over wat nodig is voor innovatie. Femma wordt omschreven als een erg "lerende" en "reflexieve" organisatie, die "openstaat voor nieuwe indrukken", "leef" heeft en "risico" durft nemen, maar dit zeker niet "in het wilde weg doet". Over

Femina wordt gezegd dat er eerst genoeg wordt nagedacht, kennis opgebouwd, een voorstelling gemaakt wordt. Dat er gepraat wordt met veel mensen voor men probeert. En dat als men probeert, mislukken mag, maar leren moet. En hoe belangrijk volhouden is. Een Femina personeelslid: *“Femina is zo van het principe en dat spreekt mij superhard aan, van: we doen en we evalueren en we leren uit onze fouten om verder te doen. Probeer maar, en test die piste eens uit en welke piste zie je nog en we gaan dat eens proberen en we gaan dat doen en we evalueren dan na zoveel tijd en we schroeven bij en dat is echt, ik denk dat dat een sterkte is van Femina.”* Dat maakt dat falen deel uitmaakt van wat Femina probeert. Een lid van de Raad van Bestuur stelt dat dit *“a-typisch Vlaams”* is.

Natuurlijk wordt ook aangestipt dat Femina best wat middelen heeft om de risico's te nemen die het neemt. De stevige (maar door het Arco dossier gehavende) financiële onderbouw binnen de zuilorganisatie maakt op een paradoxale manier innovatie mogelijk. Maar tegelijkertijd maken die (slinkende) middelen nog niet dat Femina moet innoveren; het zou de organisatie ook achterover kunnen doen leunen. Een lid van de Raad van Bestuur: *“Eigenlijk zegt het woord experiment voor mij heel veel. Een experiment is voor mij iets waar je aan begint, maar je weet niet wat de uitkomst gaat zijn. Er zijn heel weinig organisaties die dat aandurven. Men speelt liefst op zeker. Daar kan je Femina niet van beschuldigen.”*

## Referenties

De Rynck, F., Pauly, R., Wouters, R. & Oosterlynck (2019) "Lokaal middenveld en lokale besturen: focusgroepen" CSI Flanders.

De Vooght, I. & Lievens, J. (2014) "Combinatie Arbeid & Zorg 2.0"

Femma (2014) Femma Trendrapport 2014

Femma (2016) Beleidsplan 2016-2020 "Meer Tijd en Geluk"

Femma (2018) Voortgangsrapport 2017-2018

Femma (2018) "Parels in alle kleuren. Ervaringen bij superdivers pionierswerk".

Holemans, D. (2014) "Van de politiek naar het politieke, van het haalbare naar het noodzakelijke" *Oikos*, 69 (2): 4-18

Hooghe, M. (1994) De organisatiestructuur van de Vlaamse vrouwenbeweging. Autonomie en integratie in een gesloten politieke cultuur. *Sociologische Gids*, 41(2), 144-161.

Hooghe, M. (1995) "De Vrouwenbeweging: de lange mars door de instellingen", pg. 89-107 in Hellemans, S. & Hooghe, M. " *Van 'Mei '68' tot 'Hand in Hand'*. *Nieuwe sociale bewegingen in België 1965-1995*. Garant: Leuven-Apeldoorn.

Laoukili, F. & Oosterlynck, S. (2018) "Diversiteit van het lokaal middenveld". CSI Flanders.

Meireman, K. (2000) "Individualisering en het verenigingsleven. De Kristelijke Arbeidersvrouwen (KAV) als casestudy", pg. 175-194 in Hooghe, M. "*Sociaal kapitaal en democratie: verenigingsleven, sociaal kapitaal en politieke cultuur*"; Acco: Leuven.

Meireman, K. (2000) "Twee types van middenveldorganisaties", pg. 147-172, in Elchardus, M., Huyse, L. & Hooghe, M. "*Het maatschappelijk middenveld in Vlaanderen. Een onderzoek naar de sociale constructie van democratisch burgerschap.*" VUB Press: Brussel.

Oosterlynck, S., Hertogen, E., & Swerts, T. (2017). De politieke opdracht van het middenveld ter discussie : nieuwe vormen van politisering. CSI Flanders.

Oosterlynck, S. Hertogen, E. & Swerts, T. (2017) Citizens and Civil Society Organizations in a Changing World. A Literature Survey. CSI Flanders.

Pintelon, O. (2018) *De strijd om tijd*. EPO: Berchem.

Piot, J. & Heylen, M. (2017) *Eat. Love. Volunteer. Hoe vrijwilligers ondersteunen*. Acco: Leuven.

## Appendix 1: interviews

<b>Nr.</b>	<b>Naam</b>	<b>Functieomschrijving en specialisatie</b>
1.	Riet Ory	Adjunct-directeur Femma
2.	Chris Goossens	Team Bewegen – 100 jaar Femma
3.	Fadma Bellaghmouch	Groepsbegeleidster – Team Verenigen 1
4.	Ilse De Vooght	Team Bewegen – Studiecel Femma/Actieonderzoek
5.	Stef Steyaert	Raad Van Bestuur Femma
6.	Karolien Verdonck	Groepsbegeleidster – Team Verenigen 1
7.	Mieke Dobbelaere	Verantwoordelijke “De Maekerij”
8.	Bieke Purnelle	Raad Van Bestuur Femma
9.	Diane Vangeneugden	Federatie Wereldvrouwen
10.	Magda De Meyer	Voorzitter Vrouwenraad
11.	Hulnara Khaynus	Educatief Medewerker Internationaal Comité



## Appendix 2: verslag stakeholdersessie

Op vrijdag 18 oktober werden de voornaamste bevindingen van de Femma case studie voorgelegd aan een groep van middenveldstakeholders. De bedoeling van de stakeholder sessie is om te verkennen hoe en wat middenvelders en beleidsmakers uit andere organisaties, sectoren of gemeenten kunnen leren van Femma en de analyse die wij maakten van hun innovatiestrategieën en processen. De betrokken stakeholders zijn extern aan Femma en dus zelf niet bij de organisatie betrokken zijn, maar hebben wel interesse in en belang bij middenveldinnovatie. Bij de samenstelling van deze groep werd voor een zekere spreiding in vertegenwoordigers van middenveldsectoren gezorgd en zaten leden van een vrouwenorganisatie, etnisch-culturele organisatie, sociaal-economische organisatie, een welzijnsvereniging en een organisatie uit het jeugdwerk rond de tafel. In totaal namen 7 middenvelders aan de focusgroep deel.

De deelnemers kregen op voorhand (enkel) de samenvatting en de innovatiematrixen van de Femma case te lezen. Op de stakeholder sessie zelf werden de belangrijkste onderzoeksbevindingen gepresenteerd. Daarna vroegen we in welke mate aspecten uit de Femma case **herkenbaar** zijn; in welke mate elementen **transfereerbaar** zijn naar andere (eigen) middenveldorganisaties en sectoren; en wat mogelijke **aanbevelingen** zijn voor middenveldorganisaties en beleid. Ook mogelijke drempels en spanningen rond de innovatieprocessen werden doorsproken. Hieronder geven we de kern van de gevoerde discussies per innovatie weer. Het is belangrijk om op te merken dat het hier niet gaat om wetenschappelijke bevindingen, maar over de weergave van een gesprek *over* die wetenschappelijke bevindingen.

### Een nieuwe politieke rolinvulling

Het **minder gemakkelijk politiek gehoor** vinden bij beleidsmakers wordt door verschillende aanwezigen als **erg herkenbaar onderschreven**. Dat politici steeds minder vanuit het middenveld in 'de politiek' belanden en politici als groep dus minder voeling hebben met het middenveld wordt daarbij benoemd. Vroeger schreven organisaties echt mee het beleid en hun bijdrage werd niet in vraag gesteld omwille van de voorgeschiedenis die vele politici in dat middenveld hadden. De relevantie van het middenveld sprak voor die politici vanzelf. Dat is nu niet meer het geval.

Meer specifiek wordt er uiting gegeven aan de vrees dat het huidige regeerakkoord een overtreffende trap van dit “minder politiek gehoor vinden” met zich mee zal brengen.

In het algemeen wordt het **meer politiserend werken van Femma als erg dapper, sterk en slim** (“geniaal”) omschreven. De 30-urenweek is provocatief; iedereen heeft er een mening over. Het zet het debat in beweging en lokt reacties uit. Dat de organisatie dan ook zelf nog eens de 30-urenweek in de praktijk brengt, daar hebben de deelnemers aan onze tafel bewondering voor. Er worden echter ook een hele reeks kanttekeningen gemaakt en nuances aangebracht, die vaak ook in aanbevelingen of bedenkingen voor het middenveld in het algemeen resulteren.

- Dat er zo **specifiek op de 30-urenweek** gefocust wordt is slim, omdat een thematiek breder aankaarten (evenwicht tussen werk en gezinsleven) moeilijker in de publieke (media) resoneert. Er wordt daarbij geopperd of andere middenveldorganisaties niet ook meer moeten **durven polariseren en met scherpere voorstellen en boodschappen in de media moeten durven komen**. Er wordt misschien te vaak een te floue of genuanceerde visie naar voren geschoven door middenveldorganisaties. Qua marketing en positionering krijgt de 30-urenweek op dat vlak veel bijval van de aanwezigen. Wel wordt er gesteld dat **niet elk thema** zich hier even goed toe leent (politiserend werken rond etniciteit en geaardheid lijkt eerder schade aan te richten). Ook de mate waarin de achterban ‘mee’ is wordt als een mogelijke drempel gezien. Staat de **achterban** niet op één lijn, dan is het moeilijk om je nek uit te steken. Vanuit het jeugdwerk, bijvoorbeeld, twijfelt men om ook politiserend rond de stemgerechtigde leeftijd te werken (verlagen naar 16 jaar). Verdeeldheid binnen de achterban maakt politisering van dat thema lastig. Dat is echter ook in de Femma case voelbaar, want niet iedereen in hun achterban is evenzeer mee met deze campagne. Het volgende punt sluit hier bij aan.
- Met de specifieke focus op en het succes van de 30-urenweek in de publieke ruimte vragen de stakeholders zich af in hoeverre Femma erin slaagt om het thema ‘evenwicht tussen werk en gezinsleven’ ook in bredere zin op de agenda te plaatsen en **intern onder leden en vrijwilligers te doen leven**. De activistische aanpak (de ‘agonistische’ aanpak, zoals we dit zelf benoemen) zuigt publieke aandacht naar zich toe, maar leeft het dossier ook onder de eigen achterban? Anders gesteld vraagt men zich af in hoeverre Femma de link weet te maken tussen haar bewegings- en verenigingsprofiel. Dat is ook meer in het algemeen een uitdaging voor middenveldorganisaties die politiserend willen werken, omdat daar volgens de aanwezigen ook de sleutel tot langere-termijn succes zit. Zo wordt er gesteld dat de

‘activistische’ omslag deels tegen de haren instrijkt van de traditionele Femma leden, die vervolgens naar andere organisaties uitzwermen (zoals OKRA of KWB) omdat ze zich niet meer in Femma herkennen. **Eén van de grote uitdagingen** is om toch verbondenheid en een gedeelde identiteit te creëren en op die manier **je als organisatie van een draagvlak verzekerd te voelen. De vraag is of dat dat er nu wel is.** Een deelnemer spreekt over het verschil tussen “deelnemen” en “deel hebben” aan een organisatie. Femma is traditioneel van de vrouwen zelf, maar de politiserende strategie van de professionele Femma bovenbouw zorgt hier voor spanning met de leden. Is er wel een intern draagvlak? Je mag als organisatie focussen op één thema, maar er moet een natuurlijke band met de achterban zijn. Zij moeten de campagne ook ‘dragen’. Eén deelnemer stelt dat het activistische aspect nu wat verzacht wordt op de ‘gericht op evenwicht’-site, waar het debat nu meer een life-style, Charlie Magazine-achtige toepassing krijgt (met cursussen bullet-journaling, tijdsmanagement, persoonlijke getuigenissen, ... ) – aansluitend bij wat wij het in CSI Flanders onderzoek leefstijlpolitiek noemen. Dat is belangrijk omdat op die manier de band met de lokale werking en het verenigingsaspect behouden blijft. Louter top-down en marketing werkt niet op lange termijn.

- Wat **spanningen met vakbonden en binnen de zuil** betreft wordt er geopperd dat die er misschien in het begin wel geweest zijn, maar dat er nu toch vooral de visie heerst dat deze verschillende partijen bondgenoten zijn en samen richting arbeidsduurvermindering werken (zie bijvoorbeeld het voorstel van ABVV betreffende de 32-uren werkweek).
- Het sterke aan het Femma verhaal is het **“practice what you preach”** element. Tegelijkertijd wordt er gesteld dat ook andere traditionele organisaties op politiseren inzetten. Zoals bijvoorbeeld de Gezinsbond in verband met levenloos geboren kinderen of OKRA in verband met het opnemen van pensioenen.
- Het politiseren van één thema is een duidelijke keuze, maar kiezen is ook verliezen. In dat verband vragen stakeholders zich af **waarom Femma zich ook niet publiekelijk uitlaat rond diversiteit?** Het is daarrond opmerkelijk stil. -Laat Femma dit bewust links liggen in een context van sterke polarisering rond migratie en diversiteit? Voelen zij dan wel de polsslag aan van die bevolkingsgroepen? Of draait het in het geval van diversiteit ‘enkel’ om vrouwen samenbrengen in een context van gezelligheid? Niet dat dit niet boeiend en sterk is, maar de geest van ‘opkomen voor vrouwen’ lijkt daarmee minder ‘alle’ vrouwen te behelzen—wat met vrouwen die geen werk vinden omwille van hun achternaam of het dragen van een hoofddoek? Een andere respondent stelt dat de fusie tussen Femma en Federatie Wereldvrouwen onvermijdelijk de verwachting met zich mee moet brengen dat Femma zich

ook meer politiserend (of politiek) uitlaat over vrouwen en diversiteit. De nieuwe diverse groepen die Femma incorporeert—waar de nood aan het hebben van een stem in de samenleving duidelijk voelbaar is—zouden dan de druk tot politisering van het diversiteitsthema met zich meebrengen.

## Werken aan diversiteit

De middenveldvertegenwoordigers bevestigen in grote mate de herkenbaarheid van het moeilijk ontsluiten van etnisch-culturele diversiteit in de eigen bestaande groepen of de besluitvormingsorganen van de organisatie. Dat Femma durft inzetten op nieuwe initiatieven die van bij de start divers zijn kan wederom op bewondering rekenen. Al rijzen er ook snel vragen over hoe Femma dit concreet doet, over het top-down karakter van dit ontsluiten en over wat nu juist de maatstaf is om een groep als “divers” te bestempelen.

- Een belangrijk punt dat aangehaald wordt is dat volgens sommigen **vooral het klassieke verenigingsleven (in steden) achteruitboert. Het etnisch-culturele verenigingsleven daarentegen boemt.** Moeten deze florerende diverse groepen zich dan aansluiten bij de klassieke, vaak minder dynamische groepen? Waarom kan dit niet andersom?
- Ook wordt de stelling van Femma dat mensen met een andere achtergrond vaak niet bekend zijn met de **“typisch Vlaamse verenigings- en vergadercultuur”** en dat dit een drempel tot samen verenigen is, in vraag gesteld. Enerzijds verwondert het verschillende stakeholders aan tafel niet dat klassieke groepsstructuren in bepaalde omstandigheden nog erg goed aanslaan. Daar gelden juist dezelfde emancipatiedynamieken als bij Vlaamse vrouwen in het verleden. Anderzijds wordt er gesteld dat heel veel van de etnisch-culturele verenigingen juist dat Vlaamse model van verenigen erg goed hebben overgenomen. Ze zijn vandaag de dag vaak zelfs ‘Vlaamser’ of ‘klassieker’ georganiseerd dan de ‘Vlaamse’ verenigingen zelf.
- Er wordt gesteld dat verenigingsleven ontstaat vanuit de behoefte van mensen die een bepaald aspect (nood, situatie, identiteit,...) delen, en dat het daarom niet verwonderlijk is dat verenigingsleven **top-down** proberen te creëren moeizaam gaat. Het druist in tegen hoe verenigingen normaal ontstaan. Het is daarom belangrijk om voorkennis te hebben van de doelgroep, de vinger aan de pols te houden, te weten waar mensen vandaan komen en welke noden ze hebben. Vervolgens komt het er op neer om ‘gemeenschappelijke grond’ te vinden. Het niet gemakkelijk vinden van zo’n gemene deler maakt dat bestaande groepen moeilijk open te breken zijn. Een aspect als religie

kan het zoeken naar gemeenschappelijke grond bemoeilijken, net omdat de identiteit van sommige groepen sterk gestoeld is op religie.

- Daarom wordt er gesteld dat **samenwerken op basis van eigen sterktes**—eerder dan volledig gemengde organisaties creëren—belangrijk is. Zeker omdat er gemerkt wordt dat streven naar etnisch-culturele mix grote weerstand kan oproepen. Een superdiverse samenstelling hoeft met andere woorden helemaal niet het doel te zijn. Het zoeken en vinden van gemeenschappelijke grond is waar het om draait. Een vereniging staat of valt met een sterke identiteit ('een eigen huis'). Vanuit een sterke identiteit kan er naar samenwerking gezocht worden en kunnen banden met andere organisaties aangehaald worden. Zo'n samenwerking lijkt sommigen beter dan groepen uitnodigen om "in je eigen huis" te komen wonen. Wie uitgenodigd wordt voelt zich immers vaak niet welkom, terwijl bestaande bewoners weerstand bieden. Bestaande samenwerkingen, die vaak projectmatig zijn, worden dus als erg waardevol bestempeld, maar volgens anderen gaan ze niet ver genoeg. Het moet meer zijn dan een lftar samen organiseren. Het moet met een doelstelling op lange-termijn zijn. Het wordt in beweging gezet door écht samen activiteiten te organiseren, naar naar mekaars noden te luisteren en daar mee aan de slag te gaan. Eén deelnemer merkt op dat samenwerking tussen organisaties in de jaren 1980 veel intenser was. Toen waren er rijke contacten en inclusie binnen bijvoorbeeld vakbonden. Het is juist vanaf de jaren 1990 en met de opéénvolging van zwarte zondagen dat die samenwerking sterk geminderd is en dat zelforganisaties het gevoel kregen dat ze er alleen voor stonden. Kortom, werken aan diversiteit gaat zeker niet vanzelf. Het voorstellen als een vaststaande (demografische) bestemming maakt net dat organisaties minder inspanningen leveren.

Wat de **fusie met Federatie Wereldvrouwen** betreft stellen de stakeholders dat dit een mooi voorbeeld is van een fusie vanuit een gemeenschappelijke deler met een win-win voor beide organisaties. Wel waarschuwen de stakeholders: de groepen die zich aansluiten bij Femma zijn op lokaal niveau erg actief, maar zijn dat veel minder op organisatieniveau. Hoe gaan zij bij de bovenbouw van Femma betrokken worden? Bovendien kan het politiseren van diversiteit — deze vrouwen zoeken immers naar een stem in het maatschappelijk debat — Femma tegenover haar traditionele achterban plaatsen. Hoe zal Femma er voor zorgen dat er aan de verwachtingen van vrouwen met migratie-achtergrond tegemoet gekomen zal worden? Ten slotte wordt er aangehaald dat bij fusies het vaak niet de leden zijn die roet in het eten gooien, maar leden van de raad van bestuur die al eens denken vanuit hoe ze die organisatie opgebouwd hebben en vaak een emotionele band met de naam van organisatie hebben.

## Verenigen in de 21ste eeuw

De nieuwe invulling van haar politieke rol en de focus op diversiteit zijn concrete invullingen van een vereniging die zoekt naar hoe te verenigen in de 21ste eeuw. Dat zoeken naar een nieuwe invulling is erg herkenbaar voor de deelnemers aan ons gesprek. Zij geven aan dat **Femba niet de enige organisatie is die bezig is met zich “her uit te vinden”**, al kan Femba zeker tot een vroege vlucht uit het peloton gerekend worden.

- Wat sterk bevonden wordt, is hoe Femba uit de verlieservaring van het klassieke model gestapt is en de focus van meso (hoe de organisatie recht houden) naar macro (op welke maatschappij willen wij inzetten) verlegd heeft. Dit **meer missie-gedreven werken is essentieel** en iets dat naar het hele middenveld getransponeerd kan worden. Met andere woorden, dit andere verenigen en organiseren is niet gewoon een zoektocht naar geld om de organisatie recht te houden, maar echt het zoeken naar een nieuwe invulling van de maatschappelijke relevantie van de organisatie. Dat is een oefening die heel het middenveld zou moeten maken, maar tegelijkertijd ook één die moeilijk en pijnlijk kan zijn. Het gaat immers ook over medewerkers die zich moeten aanpassen, mogelijk jobverlies, etc.
- Waar enerzijds heel het middenveld baat heeft bij dergelijke oefening, benadrukken de aanwezigen anderzijds dat de uitkomst van die oefening voor elke organisatie anders kan en zal zijn. **Er is niet één magisch recept**. Het uitgangspunt is herkenbaar, de antwoorden zullen overal anders zijn. Het is belangrijk dat er op verschillende manieren geïnnoveerd wordt en deze modellen moeten naast elkaar kunnen bestaan. Zo is KWB bijvoorbeeld ook radicaal aan het veranderen, maar via een heel andere procedure: net door lokale vrijwilligers veel meer macht en een stem te geven. De kijk op wat innovatief is, mag niet verengd worden tot de aanpak van Femba. De vraag blijft ook wat de verandering op langere termijn oplevert om ze juist naar waarde te schatten.
- Concreet wordt gesteld dat het hebben van **middelen** een belangrijke voorwaarde is voor de manier waarop Femba innoveert. Met een beperkt aantal stafleden en beperkte middelen is dezelfde impact genereren rond het combinatiedossier schier onmogelijk. Ook het opzetten van zoiets als De Maekerij vergt middelen en capaciteit. Dit maakt dat enkel grote, goed gefinancierde organisaties op dergelijke manier zouden kunnen innoveren.

- Het openstellen en omgooien van een **Raad Van Bestuur** voor externen, lijkt de stakeholders een intelligente manier om nieuwe denksporen in een organisatie binnen te brengen. Wel moet dit gedaan worden op een manier waarbij je de band met de achterban niet verliest. Hoe toch voldoende gewicht bij de achterban te laten liggen is de uitdaging.
- De vraag of de **verliessituatie van een organisatie** (bv. in termen van leden of subsidies) **extreem** moet zijn om tot innovatie te dwingen vinden de stakeholders moeilijk. Er wordt gesteld dat er binnen organisaties zeker behoudsgezindheid kan zijn, maar dat er ook andere manieren zijn om te prikkelen dan drastisch verlies van leden of subsidies. De innovatie zou moeten voortkomen uit maatschappelijke veranderingen, waar de organisatie dan een antwoord op zoekt.