

Effectieve en efficiënte wijze van organiseren in America



Nijmegen, november 2018

S.S. Cobussen MSc.

Dr. M.G.H. Laurant

1. Inleiding

Vanaf januari 2018 is het project Krachtige Kernen/ Stärke Dörfer (KRAKE) gestart in America. Het doel van dit project is de leefbaarheid van America te behouden en daar waar mogelijk te versterken. *“Leefbaarheid is de mate waarin de omgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die door de mens worden gesteld. Het gaat over de voorwaarden waaronder mensen in een bepaalde omgeving kunnen en willen samenleven”* (Van der Wouw, 2011, RIVM). De focus van het project KRAKE ligt op het duurzaam versterken van het zelfmanagement van dorpen. Zelfmanagement is onmisbaar in de participatiemaatschappij waar de overheid terugtrekkende bewegingen maakt. In de participatiesamenleving is het essentieel dat mensen zelf een rol oppakken om gezamenlijk de omgeving te creëren waarin zij kunnen en willen samenleven, dus waar zij de leefbaarheid kunnen vergroten. De wijze waarop mensen en organisaties in America georganiseerd zijn om gezamenlijk deze samenleving te creëren staat centraal in deze eindrapportage.

In America zijn diverse (vrijwilligers) organisaties actief om: inwoners te vertegenwoordigen, activiteiten voor inwoners te ondersteunen, als klankbord te dienen, als gesprekspartner van de gemeente te fungeren en nog vele andere taken uit te voeren. De doelstelling voor dit onderzoek betreft:

“Een effectieve en efficiënte wijze van organiseren van het dorp, waarbij inwoners actief worden betrokken en invloed kunnen uitoefenen en waarbij verschillende partijen (dorpsraad, dorpscoöperatie, dorpsondersteuner, ‘t Laefhoes) elkaar aanvullen en versterken.

Deelvragen die ter ondersteuning zijn beantwoord, zijn:

- Wat is de huidige wijze van organiseren van het dorp ten aanzien van verbinding, samenwerking en eigenaarschap?
- Welke behoeften hebben inwoners van America met betrekking tot eigenaarschap en zeggenschap op het gebied van leefbaarheid en welke organisatiestructuur past hier het beste bij?

Deze rapportage presenteert de resultaten van het onderzoek en het advies met betrekking tot de wijze van organiseren.

Leeswijzer

Deze rapportage schets de resultaten van het onderzoek. In de situatieschets (paragraaf 2) worden de verschillende actieve organisaties die in het onderzoek zijn betrokken beschreven. Vervolgens wordt kort de methode van werken uiteengezet (paragraaf 3). Aansluitend worden de resultaten beschreven (paragraaf 4) aan de hand van: de kracht van America, de knelpunten en de uitdagingen. De aanbevelingen worden grafische weergegeven en tekstueel toegelicht in de laatste paragraaf (paragraaf 5).

2. Methode van werken

De methode van werken die is gebruikt om te komen tot het advies voor de wijze van organiseren in America is tweeledig. Allereerst is gebruik gemaakt van een documentanalyse waarbij bestaande documenten zijn geanalyseerd. Dit betreft zowel documentatie over America als daarbuiten in de vorm van best-practices uit het land. Daarnaast is met sleutelfiguren uit America gesproken over

individuele vrijwilligers organisaties (de Dorpsraad, de Dorpscoöperatie en stichting 't Laefhoês) die zich nu inzetten voor het behoud en verbeteren van de leefbaarheid gericht op een effectieve en efficiënte wijze van organiseren binnen America als geheel. Deze gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een interne- en externe analyse van deze organisaties op micro, meso en macro niveau. Microniveau betreft de organisatie zelf, mesoniveau de samenwerking met andere organisaties en macroniveau maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn. De gehanteerde vragenlijst is te vinden in bijlage 1. De respondenten hebben na afloop van het gesprek de gespreksnotities die zijn opgesteld geaccordeerd.

3. Situatieschets

In America zijn diverse organisaties actief. Maatschappelijke vrijwilligers organisaties die bijdrage aan de leefbaarheid van America. Deze organisaties hebben verschillende taken en rollen: zij vertegenwoordigen inwoners, organiseren activiteiten, ondersteunen andere organisaties, dienen als klankbord, zijn een gesprekspartner van de gemeente en voeren nog vele andere taken uit. De focus van dit advies ligt op: de Dorpsraad, Dorpscoöperatie en stg. 't Laefhoes.

De **Dorpsraad** van America bestaat als sinds 1949 en kent een rijke historie in America. Het doel van de dorpsraad is tweeledig: 1) het stimuleren van activiteiten die het woon- en leefklimaat in America optimaliseren, én 2) de dorpsraad fungeert als intermediair tussen de gemeente, het gemeentebestuur en de dorpsbewoners. De focus van de Dorpsraad ligt op leefbaarheid in ruime zin. De Dorpsraad heeft geen beheerstaken. De Dorpsraad is een bindende partij in America en kan fungeren als onafhankelijke partij of een platform voor initiatieven van inwoners.

De **Dorpscoöperatie** is een '*parapluorganisatie*' die zorg draagt voor de overhead (administratieve en bestuurlijke activiteiten) van verschillende organisaties of groepen mensen die activiteiten in America organiseren, zoals: vervoer in America, koersbal, dorpsdagvoorziening, computerlessen, eetpunt en AED cursussen. Mogelijk sluit op korte termijn een biljardclub aan bij de Dorpscoöperatie. De Dorpscoöperatie kent gezamenlijk eigenaarschap maar geen individueel lidmaatschap. De verschillende activiteiten worden gezien als de 'leden' van de coöperatie. Zij dragen naar verhouding en vermogen bij aan de coöperatie.

Stichting 't Laefhoes is het bestuurlijk orgaan van gezondheidscentrum 't Laefhoes van America. Maart 2017 is 't Laefhoês officieel geopend. Het Laefhoês is gerealiseerd met de inzet van vrijwilligers die vele arbeidsuren in het gezondheidscentrum hebben gestoken. Momenteel zijn diverse gezondheidsprofessionals gevestigd in 't Laefhoês, zoals: de huisartsen, fysiotherapeuten, diëtiëk, logopedie, pedicure, apotheek, prikpoli van Viecuri, ergotherapie, cesartherapie, podotherapie en de thuiszorg. De stichting beheert het vastgoed van 't Laefhoês én zet zich in om activiteiten te ontplooiën, in samenwerking met de zorgprofessionals, om de leefbaarheid in America te versterken.

Naast bovengenoemde organisaties zijn er binnen America diverse organisaties actief die zich bezighouden met het exploiteren van gemeenschappelijk vastgoed zoals: Aan de brug en de Bondszaal. Zijdelings zijn deze gebouwen en de bijbehorende besturen aan bod gekomen in de gevoerde gesprekken.

4. Resultaten

De resultaten van de documentanalyse en gevoerde gesprekken zijn beschreven aan de hand van: de kracht van America, gemeenschappelijke knelpunten van America en de uitdagingen voor America.

De kracht van America

Met name uit de gesprekken en een bijeenkomst met betrokken sleutelfiguren van de Dorpsraad, Dorpscoöperatie en stichting 't Laefhoês (gesprekken met in totaal driesleutelfiguren) blijkt dat America zich kenmerkt met een *groot gevoel van betrokkenheid bij de gemeenschap*. Vele inwoners van America zijn zich bewust dat ze gezamenlijk America vormen en hier aan bij kunnen dragen. 't Laefhoês is hier een prachtig voorbeeld van. Americanen hebben een *'aan de slag'* mentaliteit. Om allerhande projecten aan te pakken zijn veel uitvoerende vrijwilligers te vinden. Door vrijwilligers hun *talenten* te laten benutten en doordat vrijwilligers elkaar ondersteunen bij taken kan er veel gerealiseerd worden in America. Er bestaat een *goede relatie met de gemeente Horst aan de Maas*, organisaties werken op een prettige wijze met de gemeente samen. Americanen worden bij de gemeente vertegenwoordigd en er is een *klankbord* voor de inwoners van America. Goede initiatieven kunnen ook daadwerkelijk ondersteund worden en daardoor tot uitvoer gebracht en gehouden.

Gemeenschappelijke knelpunten

Gebleken is dat de organisaties in America enkele gemeenschappelijke knelpunten ervaren bij het uitvoeren van de taken. Deze gemeenschappelijke knelpunten zijn:

- *Beperkt bestuurlijk kader*. Vrijwel alle besturen van de organisaties kampen met een gebrek aan bestuurders. Elk bestuur heeft posities vacant. Al deze besturen 'vissen in dezelfde vijver' van potentiële bestuurders (deels buiten America).
- Sleutelfiguren verkeren in een *kwetsbare positie*. Door de beperkte aanwas van nieuwe bestuurders verkeren huidige bestuurders in een kwetsbare positie. Wanneer zij zouden wegvallen komt de toekomst van de organisatie in het gedrang.
- *Ondervertegenwoordiging* van jongeren en vrouwen in bestuurlijke posities. In lijn met landelijke trends zijn in de huidige besturen vrouwen en jongeren ondervertegenwoordigd en dat is jammer want het is wenselijk dat de vertegenwoordigende organen een mooie afspiegeling van de inwonerspopulatie in America zijn.

Uitdagingen voor een effectieve en efficiënte van organisatie in America

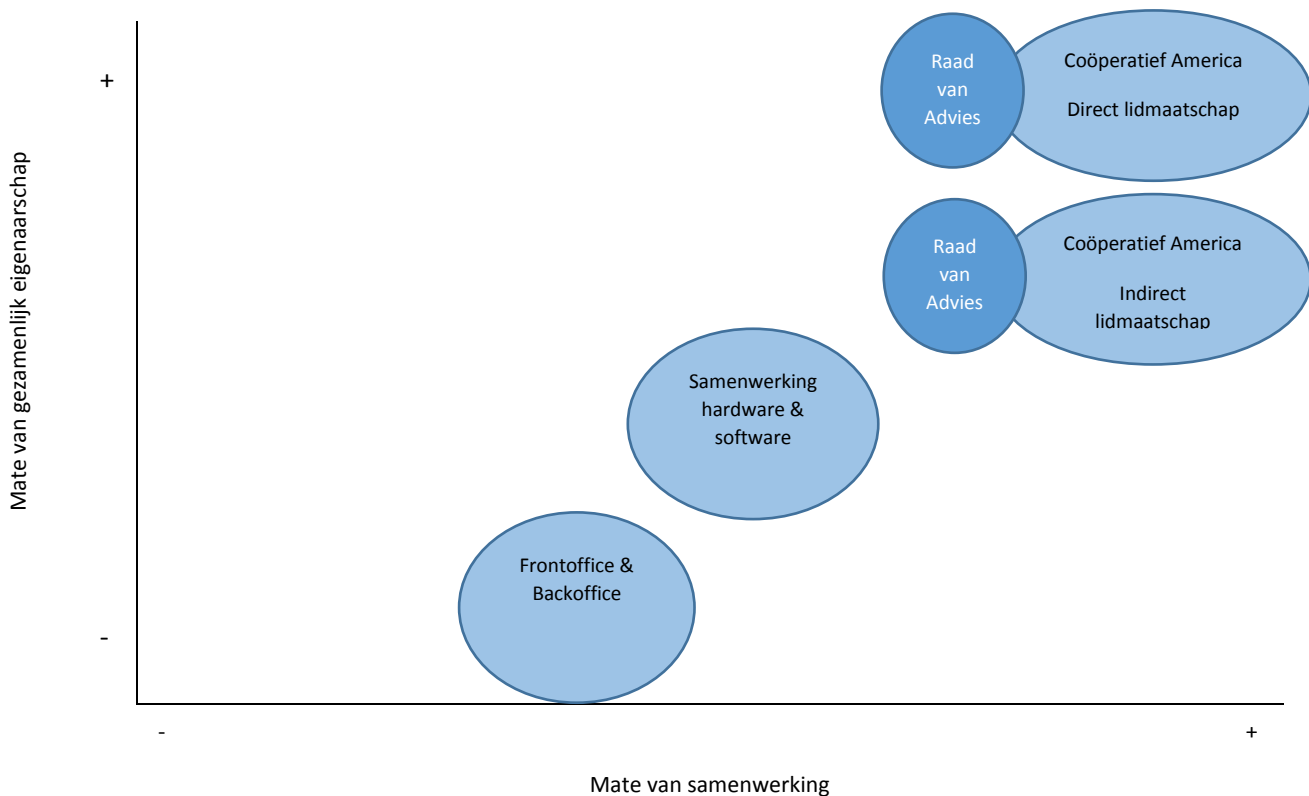
Voor een effectieve en efficiënte organisatie van organisatie in America zijn er naast de knelpunten die spelen en de kracht van America ook een drietal uitdagingen. Deze uitdagingen moeten met het advies opgelost kunnen worden. De uitdagingen zijn:

- Vrijwilligers met uitvoerende taken moeten *ondersteunt* blijven worden zodat zij optimaal de taken kunnen uitvoeren zonder zich te moeten bekommeren om administratieve en/of bestuurlijke taken waar ze geen affiniteit mee hebben.

- America beschikt over veel vastgoed ten behoeve van de gemeenschap, zoals 't Laefhoês, Aan de burg en de Bondszaal om deze te kunnen onderhouden is een *optimale bezetting* van belang evenals een goede uitvoer van bestuurlijke taken.
- Voor de vertegenwoordigende taken van de verschillende organisaties in America is *draagvlak* en vertegenwoordiging vanuit de gemeenschap essentieel.

5. Aanbevelingen

Vier ontwerpscenario's zijn ontwikkelt om de kracht van America te benutten, om te proberen de knelpunten op te lossen en de uitdagingen die er voor de komende jaren zijn het hoofd te bieden. Deze vier scenario's zijn hieronder grafisch weergegeven. Vervolgens worden deze apart toegelicht. In de grafische weergave zijn twee assen te zien. Deze geven de mate van samenwerking (horizontale as) en de mate van gezamenlijk eigenaarschap (verticale-as) weer. De mate van samenwerking laat zien in welke mate de huidige organisaties gaan samenwerken of misschien wel samengaan in een nieuw op te richten organisatie. Gezien de knelpunten met beperkt bestuurlijk kader is samenwerking essentieel om voor de toekomst een werkbare situatie te realiseren. De mate van gezamenlijk eigenaarschap betreft de mate waarin inwoners en/of organisaties van America eigenaar zijn van de verschillende organisaties.



Figuur 1 Grafische weergave ontwerpscenario's effectieve en efficiënte organisatie van America

In figuur 1 zijn vier ontwerpscenario's opgenomen, te weten: Frontoffice & Backoffice, Samenwerking hardware & software en de Coöperatief America in twee varianten namelijk indirect- en direct lidmaatschap. De mate van samenwerking en de mate van gezamenlijk eigenaarschap nemen toe van Frontoffice – Backoffice richting Coöperaties. In onderstaande alinea's lichten we deze scenario's verder toe.

Scenario 1: Frontoffice & Backoffice

Samenwerking tussen de Dorpsraad en Dorpscoöperatie wordt versterkt door te kiezen voor een Frontoffice – Backoffice variant. In deze variant werken de Dorpsraad en de Dorpscoöperatie nauw samen. De Dorpsraad vervult de frontoffice functie. Zij blijven de gesprekspartner van de gemeente en fungeert als platform voor initiatieven van bewoners. De Dorpsraad initieert in samenspraak met inwoners activiteiten, adviseert en ondersteunt bij het tot stand komen van werkgroepen en ondersteunt deze in de aanloopfase maar vervolgens worden deze werkgroepen losgelaten waardoor deze verzelfstandigen. Dan kunnen de werkgroepen (desgewenst) onderdeel uit maken van de Dorpscoöperatie voor administratieve en bestuurlijke ondersteuning. De Dorpscoöperatie vervult dus als het ware de backoffice functie. Samenwerking is gewenst omdat mogelijk niet voor alle initiatieven nieuwe werkgroepen opgericht moeten worden. Door meer werkgroepen onder te brengen bij de Dorpscoöperatie neemt daar de slagkracht toe. Dat kan tot uiting komen in gezamenlijke subsidietrajecten, uitwisseling van kennis en vaardigheden.

Dit scenario werkt aan de knelpunten met betrekking tot beperkt bestuurlijk kader maar met name aan de kwetsbare positie van huidige sleutelfiguren. Door samen te werken lost het probleem van beperkt bestuurlijk kader niet op maar kunnen personen mogelijk wel beter vervangen worden omdat de 'lijntjes' nog korter worden. In dit scenario zouden de Dorpsraad en de Dorpscoöperatie aparte organisaties kunnen blijven (dat hoeft op termijn niet). Door intensief samen te werken wordt de achterban van beide organisaties vergroot wat positief bijdraagt aan de vertegenwoordiging vanuit de gemeenschap en het creëren van draagvlak. De kracht van America: groot gevoel voor de gemeenschap en de 'aan de slag' mentaliteit blijven absoluut benut.

Scenario 2: Samenwerking hardware & software

Het is interessant om te onderzoeken of de besturen van verschillende gebouwen/vastgoed ten behoeve van de gemeenschap zoals: 't Laefhoês, Aan de burg en de Bondszaal (hardware) kunnen en willen samenwerken met de onderzochte organisaties Dorpsraad, Dorpscoöperatie en de stichting van 't Laefhoês (software). Samenwerking kan leiden tot een efficiëntieslag maar er is nog geen sprake van het samengaan in één nieuwe organisatievorm. Diverse besturen ervaren het knelpunt van beperkt bestuurlijk kader. Door de handen in een te slaan kunnen gezamenlijk openstaande functies vervuld worden wat de kwetsbaarheid van sleutelfiguren doet beperken. In dit scenario zal de tijd die verstrijkt en ervaringen met samenwerken bepalen in welke mate er sprake is van samenwerken en op termijn van samenvoegen van besturen. Een 'stip aan de horizon' voor dit scenario kan zijn dat het aantal individuele organisaties en daarmee besturen beperkt wordt.

In de verdergaande samenwerking kan voor de Dorpscoöperatie een mooie rol weggelegd zijn om de paraplu-functie uit te breiden naar het beheer van vastgoed. De administratieve en bestuurlijke taken zoals die nu uitgevoerd worden voor de verschillende uitvoerende organisaties kennen veel overlap met bestuurlijke taken bij vastgoed beheer. Daarnaast is het gezamenlijk eigenaarschap dat de Dorpscoöperatie kenmerkt passend bij de gemeenschapsgebouwen. In deze rol kan de Dorpscoöperatie mogelijk nog beter vrijwilligers met uitvoerende taken ondersteunen waardoor de talenten van vrijwilligers goed benut worden. Ook in dit scenario wordt de kracht van America: groot gevoel voor de gemeenschap en de 'aan de slag' mentaliteit zeer zeker benut. In aanvang blijft de identiteit van de huidige organisaties behouden. Bij intensivering van samenwerking is het wenselijk dat afspraken worden gemaakt over activiteiten, taken en verantwoordelijkheden.

Scenario 3: Coöperatief America met indirect lidmaatschap

Scenario 3 beoogt een 'fusie' van de verschillende organisaties, waarmee ook een nieuwe identiteit vastgesteld dient te worden. De Dorpscoöperatie kent op dit moment geen lidmaatschap voor individuele inwoners van America. In dit scenario blijft dat gehandhaafd. De verschillende organisaties gaan samen onder de vleugels van een Coöperatie America, dus de Dorpsraad en de Dorpscoöperatie, stichting 't Laefhoês en mogelijk (op termijn) ook het beheer van vastgoed. Door deze organisaties samen te voegen kan er bestuurlijk efficiënter gewerkt worden waardoor bestuurlijk kader maximaal ingezet wordt en de kwetsbare positie van sleutelfiguren wordt beperkt. Door bestuurlijke en administratieve taken binnen de coöperatie efficiënt te organiseren hebben ander vrijwilligers tijd en ruimte om hun uitvoerende taken goed uit te voeren. Op deze manier wordt het talent van inwoners optimaal benut wat de mentaliteit van 'aan de slag' stimuleert.

Ondanks dat er geen individueel lidmaatschap hoeft er te zijn is het aan te bevelen te werken met de rechtsvorm van coöperatie om het gemeenschappelijke eigenaarschap optimaal te benutten. Aangesloten organisaties zijn de leden van de coöperaties.

Scenario 4: Coöperatief America met direct lidmaatschap

Het vierde scenario betreft de Coöperatief America (vergelijkbaar met scenario 3), maar dan met individueel lidmaatschap van inwoners uit America. In het land zijn enkele van deze zorg- of dorpscoöperaties actief (onder andere Schaijk en Austerlitz). De inwoners van America betalen in dit scenario contributie waarmee zij lid worden van de Coöperatie America en daarmee meedelen in het gezamenlijk eigenaarschap. De financiële verplichting kan extra stimulans zijn voor het gevoel van betrokkenheid en solidariteit dat past bij de coöperatie. De coöperatie kan ook het vastgoed van America in haar beheer nemen om deze gemeenschapsgebouwen ook daadwerkelijk als gemeenschap te exploiteren. Het administratief en bestuurlijk ondersteunen van verenigingen in America kan een van de taken van de coöperatie blijven. Het is in deze constructie ook mogelijk om, naar voorbeeld van Schaijk en Austerlitz, de dorpsondersteuner in dienst te nemen. Indien daarvoor gekozen wordt, is het interessant om te bepalen of er mogelijk gewerkt kan worden met twee dorpsondersteuners om de kwetsbare positie van de huidige dorpsondersteuner te ondervangen. De positie van de dorpsondersteuner is kwetsbaar omdat hij deze functie alleen vervuld én daarnaast veel meer tijd besteed aan deze rol dan de 10 uur per week waarvoor hij een financiële vergoeding krijgt. Wanneer hij wegvalt ontstaat er zeer waarschijnlijk een probleem.

Wanneer gedacht wordt over de scenario's met een centrale rol voor een Coöperatie America (scenario 3 en 4) is het interessant om te kijken of de Dorpsraad haar onafhankelijke positie kan behouden door de Raad van Advies te vormen. Een Raad van Advies is gebruikelijk bij commerciële organisaties met een maatschappelijke rol. De raad van Advies kan de directie gevraagd en ongevraagd adviseren over de maatschappelijke verankering in de lokale setting. Dit sluit bijna naadloos aan bij de huidige rol van de Dorpsraad. De verdeling van de prioriteitsgelden is dan iets dat beter bij Coöperatie America zelf past.

Afronding

Vier mogelijke scenario's voor America zijn beschreven. Deze scenario's zijn: Frontoffice & backoffice, Samenwerking hardware & software en de Coöperatief America in twee varianten namelijk indirect- en direct lidmaatschap. De mate van samenwerking en de mate van gezamenlijk

eigenaarschap verschilt per scenario. Hierdoor is ook de mate waarin inwoners actief betrokken zijn en invloed hebben divers. In de scenario's (3 en 4) met een centrale rol voor een coöperatie is deze actieve betrokkenheid en invloed het grootst. Door een financiële bijdrage te leveren en daadwerkelijk lid te worden kan de betrokkenheid van de individuele inwoners vergoot worden. Inwoners zijn met het lidmaatschap onderdeel van de coöperatie, dragen bij aan deze coöperatie en worden mede-eigenaar dat kan de solidariteit vergroten. Belangrijk is om bij keuze van een van de scenario's juridische consequenties en kaders te laten controleren. Dit is zeker bij scenario 3 en 4 van belang, omdat daarbij gaat om een nieuw in te richten organisatie voortkomend uit twee of meer bestaande organisaties in America.

Tot slot is het mogelijk interessant om te onderzoeken of er behoefte is om een cursus voor jonge bestuurders aan te bieden vanuit de betrokken organisaties of in samenspraak met nog meer organisaties of (sport)verenigingen. In de sport zijn dergelijke cursussen reeds ontwikkeld. Met een dergelijke cursus kunnen jongeren het CV versterken. Door hen op te leiden kunnen zij geënthousiasmeerd worden om betrokken te blijven bij de organisaties al dan niet in een bestuursfunctie. Dit draagt bij aan verjonging van de besturen.

Bijlage 1		Dorpscoöperatie	Dorpsraad	't Laefhoes
Interne analyse (5 W 's)	Activiteiten Wat doen we...			
	Eigenaarschap Wie zijn we ...			
	Focus Waar focussen we op ...			
	Kenmerken van activiteiten Waarmee onderscheiden we ons ...			
	Bestaansrecht Waarom bestaan we ...			
	Conclusie intern sterkte en zwakte			
MESO	Samenwerking	Samenwerking Hay	Samenwerking Hay	
		Samenwerking Dorpsraad America	Samenwerking dorpscoöperatie America	
		Samenwerking Laefhoes	Samenwerking Laefhoes	
		Samenwerking ...	Samenwerking ...	
MACRO	Waarom bestaan we over 10 jaar nog ...			
	Welke ontwikkelingen bieden kansen DESTEP			
	Wanneer zijn we overbodig			
	Conclusie extern kansen en bedreigingen MESO en MACRO			