Eindrapport

# NIHS 2.0

*Een advies over het inzetten van de decentralisatie bij de Joodse Gemeente van Amsterdam*

Bron: https://nihs.nl/

Auteurs: Judith Burgemeister, Sandra Crotjee, Sarah Kamphuis, Marlies Kerkhof, Mick Koen, Marit Sprenkeling

Amsterdam, juni 2018
Vrije Universiteit | De Boelelaan 1105, 1081 HV Amsterdam

## Samenvatting

Van 2013 tot 2023 wordt de voorheen centraal georganiseerde Joodse Gemeenschap van Amsterdam (NIHS) getransformeerd tot een gedecentraliseerde organisatie met een federatie van sjoelgemeenschappen (NIHS 2.0). Met de decentralisatie hoopte de NIHS verschillende doelstellingen te behalen op gebied van betrokkenheid, onderlinge spanningen, het aantrekken van leden, imago, organisatie-structuur en de financiële situatie. Het is onduidelijk of de doelen van de decentralisatie in 2023 worden behaald als de huidige koers gevolgd wordt. Hieruit volgt de opdracht voor dit onderzoek. De adviesvraag waar wij ons op hebben gericht is:

"Hoe kan de decentralisatie van de NIHS zo ingezet worden dat de in 2013 gestelde doelen in 2023 worden behaald?"

Om te achterhalen hoe de decentralisatie zo ingezet kan worden om de gestelde doelen van de NIHS 2.0 in 2023 te behalen, zijn vragenlijsten afgenomen en interviews gehouden met bestuursleden van de sjoelgemeenschappen. De uitkomsten van de van de vragenlijsten en interviews zijn onderverdeeld in drie categorieën: depolitisering, de verdeling van financiële middelen en communicatie.

Het eerste advies is gericht op de doelstelling van de NIHS om de organisatie te depolitiseren. Geconstateerd is dat deze doelstelling meer aandacht nodig heeft: in de ogen van de besturen van de sjoelgemeenschappen is de depolitisering nog niet (voldoende) gelukt.

Ten tweede is het noodzaak dat er duidelijkheid ontstaat over de manier waarop financiële middelen worden verdeeld. Het vastleggen van afspraken hierover maakt dat voor alle sjoelgemeenschappen inzichtelijk (en eerlijk) wordt hoe financiën geregeld zijn.

Het derde advies richt zich op duidelijkere communicatie van de NIHS naar de besturen van de sjoelgemeenschappen. Geef daarbij de sjoelgemeenschappen ook de kans om gehoord te worden: communicatie is niet alleen van het bestuur naar de sjoelgemeenschappen, maar ook andersom.

Bij het implementeren van het advies moet er rekening mee gehouden worden dat er onder de sjoels verschillen heersen in het idee van wat een goede inrichting van de NIHS 2.0 is, wellicht is niet iedereen tevreden te stellen.

# Inhoud

**Casus** ..... 4
Wat is het probleem? ..... 4
**Strategie** ..... 5
**Uitkomsten** ..... 6
Depolitisering ..... 6
Financiële middelen ..... 7
Communicatie ..... 7
**Advies** ..... 9
Nóg meer depolitiseren ..... 9
Vastleggen afspraken financiën ..... 10
Duidelijker communiceren ..... 10
**Tot slot** ..... 11
**Praktische aanbevelingen** ..... 12
**Bijlagen** ..... 13
Aanbevolen literatuur: ..... 13
Vragenlijst enquête ..... 14
Vragenlijst interviews ..... 16

# Casus

Van 2013 tot 2023 wordt de voorheen centraal georganiseerde Joodse Gemeenschap van Amsterdam (NIHS) getransformeerd tot een gedecentraliseerde organisatie met een federatie van sjoelgemeenschappen (NIHS 2.0). De oude structuur met een gekozen kerkenraad had te maken met veel politieke invloeden. Ook zorgde een sterk dalend ledenaantal ervoor dat de NIHS moest ingrijpen en zo kwam NIHS 2.0 tot stand. In de nieuwe gedecentraliseerde structuur wordt vanuit elke sjoel een vertegenwoordiger aangewezen voor de Raad van Toezicht (RvT). Hoe groter het ledenaantal van de sjoel, hoe groter de inspraak in de RvT bij stemmingen. De RvT controleert het centrale bestuur op gebied van beleid en financiën. Bij de NIHS sloten direct acht sjoels aan: vijf sjoels die reeds onder de NIHS vielen en drie onafhankelijke sjoels. In 2016 sloot de laatste sjoel zich aan bij NIHS waardoor de teller op negen sjoelgemeenschappen staat.

**Doelstellingen NIHS 2.0:**

1: Meer betrokkenheid van de leden
2: Minder onderlinge spanningen
3: Aantrekken van nieuwe sjoels
4: Verbetering imago joodse gemeenschap
5: Versimpeling van de bestuursstructuur
6: Depolitisering van de organisatie
7: Verbetering van de financiële situatie NIHS
8: Verlagen kerkelijke belastingen

Met de decentralisatie hoopt de NIHS verschillende doelstellingen te behalen (zie tekstvak 1). Door de nieuwe gedecentraliseerde organisatiestructuur ontstaan er kleinere groepen binnen een overkoepelende organisatie. Het idee is dat de kleine groepen, in dit geval de sjoelgemeenschappen, beter in staat zijn om behoeften vanuit de gemeenschap op te merken en daarop in te spelen. Iedere sjoel staat immers het dichtst bij haar leden.

## Wat is het probleem?

Het is onduidelijk of de doelen van de decentralisatie in 2023 worden behaald als de huidige koers wordt gevolgd. Hiervoor heeft het bestuur van de NIHS hulp ingeroepen. De RvT zet vraagtekens bij bepaalde onderwerpen die, volgens hen, het slagen van de decentralisatie in de weg kunnen zitten. In eerste instantie wilde de NIHS weten hoe de besturen van de aangesloten sjoels de decentralisatie ervaren. De besturen van sjoels zijn namelijk belangrijke spelers in de gedecentraliseerde organisatie. Zij zullen samen met het bestuur van de NIHS moeten zorgen voor een geslaagde NIHS 2.0. Toch zijn er een aantal onderwerpen die wringen vanuit beide kanten:

- Samenwerking tussen het NIHS bestuur en de sjoelbesturen
- Inbreng sjoelgemeenschappen in de RvT
- Verstandhouding tussen sjoelgemeenschappen
- Financiën (waaronder beheer gebouwen)
- Verdeling van centraal/gedecentraliseerde zaken zoals: Sociaal Pastoraal werk

Een evaluatie van besturen over de NIHS 2.0 helpt echter niet bij het laten slagen van de decentralisatie. Het vraagstuk dat de organisatie voorlegde kon nog een verdiepingsslag maken. Want wat moet er dan wel gebeuren om de decentralisatie succesvol te maken? Met andere woorden: wat moet er nog gebeuren om de gestelde doelen in 2023 te behalen? Met een vernieuwd en meer beleidsmatig vraagstuk zal deze opdracht een advies opleveren dat waardevoller is voor de organisatie dan alleen een evaluatie. De adviesvraag waar wij ons uiteindelijk op hebben gericht is:

"Hoe kan de decentralisatie van de NIHS zo ingezet worden dat de in 2013 gestelde doelen in 2023 worden behaald?"

## Strategie

Om te achterhalen hoe de decentralisatie ingezet kan worden om de gestelde doelstellingen van NIHS 2.0 in 2023 te behalen zijn vragenlijsten afgenomen en interviews gehouden met bestuursleden van sjoelgemeenschappen.

In de enquêtes zijn onderwerpen opgenomen over zaken waar nog vraagtekens bij worden gezet zoals de verdeling van (financiële) middelen door de NIHS; de structuur van de RvT; communicatie en relatie met de NIHS; de uitvoering van Sociaal-Pastoraal werk (SOPA). Ook was er ruimte voor een evaluatie over NIHS 2.0 tot nu toe. De meeste onderwerpen waren gevangen in stellingen waarop men kon antwoorden van helemaal mee oneens tot en met helemaal mee eens. Hiernaast is ruimte gegeven om opmerkingen te geven over het gevoerde beleid van de NIHS. De enquêtevragen zijn terug te vinden in de bijlage.

Als aanvulling op de enquêtes zijn interviews gehouden met afgevaardigden van sjoelbesturen. Er zijn vier interviews gehouden met bestuurders van kleine en grotere sjoelgemeenschappen.

Het doel van de interviews was om meer diepgang te creëren naar aanleiding van de uitkomsten van de enquête. De enquête uitkomsten zijn per sjoelgemeenschap gebruikt om interviewvragen op te stellen. Op deze manier kon worden doorgevraagd op pijnpunten van de desbetreffende sjoel. Zie voorbeelden in tekst vak 2.

**Belangrijke thema's waarop is doorgevraagd tijdens de interviews:**

: Concurrentie tussen de sjoels
: Begrip vanuit het bestuur
: Transparantie van het bestuur
: Wederzijdse communicatie
: Financiële zaken

Daarnaast zijn een aantal algemene vragen opgesteld om het gesprek in goede banen te leiden en eventuele andere thema's aan het licht te brengen. Verder hebben wij de geïnterviewde vooral zelf aan het woord gelaten zodat er ruimte was voor de geïnterviewde om zijn verhaal te doen. In bijlage is een opzet te vinden van de interviewvragen.

De uitkomsten van de enquêtes en interviews worden besproken in het volgende hoofdstuk.

# Uitkomsten

De uitkomsten van de enquête en interviews kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: depolitisering, de verdeling van financiële middelen en communicatie omdat dit de grootste pijnpunten bleken.

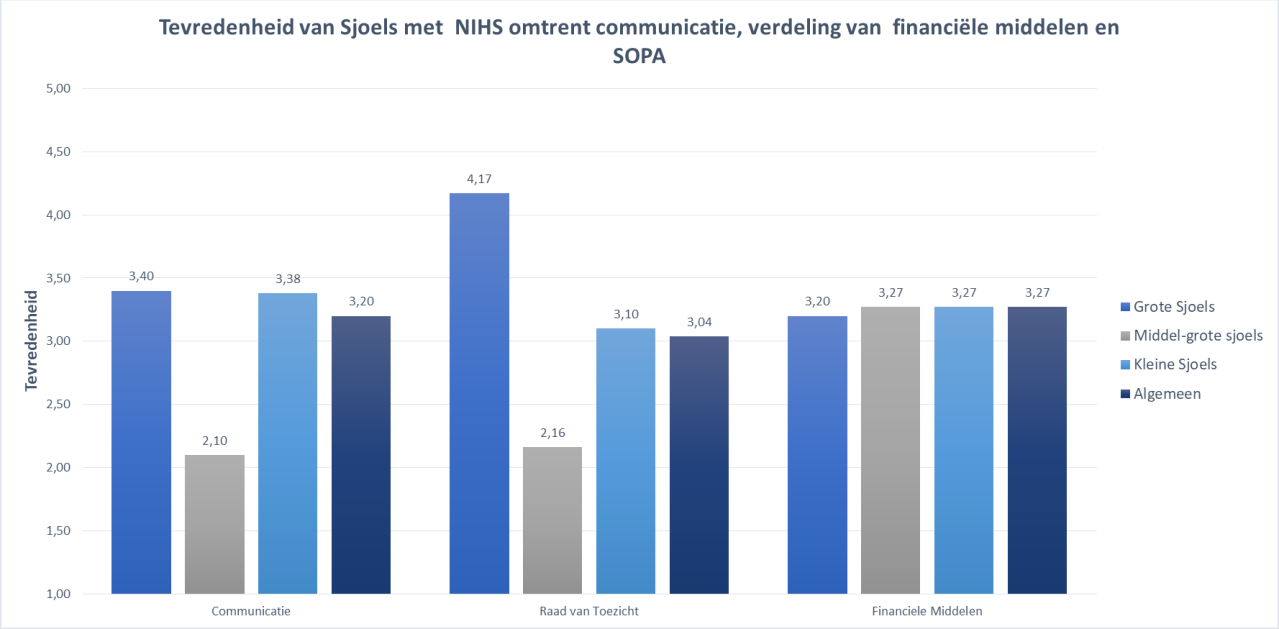
## Depolitisering

De vragenlijsten en interviews laten zien dat de meningen over de verdeling van de stemmen in de RvT verschillen. Op dit moment zijn de stemmen in de RvT verdeeld op basis van het aantal leden van de sjoelgemeenschap: meer leden betekent meer stemmen. Hierbij is wel een plafond ingesteld van maximaal vier stemmen in de RvT. In figuur 1 is te zien dat alleen grote sjoels tevreden zijn met de verdeling van de stemmen in de RvT. Middelgrote sjoels daarentegen, zijn duidelijk ontevreden met deze verdeling en kleine sjoels zijn hierin neutraal. Dit beeld van ontevredenheid wordt duidelijker tijdens de interviews. Daaruit kwam naar voren dat er vanuit verschillende sjoelgemeenschappen kritiek is op de huidige politieke structuur van de RvT.

De sjoelgemeenschappen hebben verschillende belangen, waarbij de grote sjoelgemeenschappen in de RvT samen profiteren van het voordeel dat zij over meer stemmen beschikken dan middelgrote en kleine sjoels. Daardoor wordt de stemming meestal gewonnen door de partijen met een groter ledenaantal. Andere sjoelgemeenschappen voelen zich daardoor buitenspel gezet en zien de huidige inrichting als politiek gekleurd. Hierdoor ontstaat een desinteresse van sjoelgemeenschappen om deel te nemen aan de RvT, omdat deze het gevoel hebben dat ze niet serieus genomen worden en beslissingen zijn gemaakt voordat de vergadering van de raad begint. Om deze reden heersen onderlinge spanningen tussen sjoelgemeenschappen:

> *"Er bestaat geen enkel consensus over geen enkel onderwerp. Je hebt dezelfde politieke problemen als die je vroeger had. NIHS 2.0 heeft daarin niks opgelost."*

**Figuur 1**



NIHS voldoende onafhankelijk is omdat ieder bestuurslid is aangesloten bij een sjoelgemeenschap. Sjoelgemeenschappen vragen zich af of het oordeel van het NIHS bestuur bij de besluitvorming voldoende objectief is. Het volgende citaat illustreert deze gedachte:

> *"Wat je nu ziet, omdat er tussentijds te weinig is geëvalueerd (de nieuwe bestuurlijke situatie), dat mensen in het bestuur van de NIHS de bloedgroep van hun sjoel niet los kunnen laten."*

## Financiële middelen

Uit het onderzoek blijkt dat er onvrede heerst over de verdeling van de financiële middelen onder de sjoelgemeenschappen. In 2013 werd met de invoering van NIHS 2.0 voorgenomen om de financiële situatie te verbeteren door te decentraliseren. Op dit moment wordt de verdeling van financiële middelen op basis van ledenaantal uitgekeerd. In figuur 1 is te zien dat de meningen over de verdeling van de financiële middelen gematigd neutraal zijn. De interviews laten echter zien dat een aantal sjoelbesturen de huidige verdeling van de financiële middelen op basis van ledenaantal 'oneerlijk' vinden. Deze verdeling staat namelijk niet gelijk aan de werkelijke kosten die de sjoelgemeenschappen hebben vanwege verschillende individuele situaties. Zo merkt een bestuurder op:

> *"Er zou bij de verdeling van de gelden niet alleen naar ledenaantal gekeken moeten worden. een sjoel die 24/7 open is en diensten heeft heeft veel meer kosten dan een sjoel die alleen op sjabbat ochtend diensten verzorgd."*

Hiernaast stellen bepaalde sjoel-gemeenschappen dat het moeilijk is zonder betaalde krachten sociale functies te blijven uitvoeren. Voorheen had men hiervoor binnen de NIHS mensen in dienst, tegenwoordig moet alles georganiseerd worden door vrijwilligers. Onderstaand citaat illustreert dit:

> *"Van betaalde mankracht naar vrijwilligers, dat is het grote verschil waar we problemen van ondervinden. De mensen (de leden) hebben zorg nodig. Zij verwachten van de Joodse gemeenschap dat er iemand langskomt als er iemand in het ziekenhuis ligt. Of als er iemand 75 jaar is geworden, dan verwachten zij dat er een bloemetje wordt gebracht. Dat moet allemaal door ons en door vrijwilligers worden opgebracht. Dat houden wij niet vol."*

Kortom, de financiële gevolgen van de NIHS 2.0 zijn groot voor de aangesloten sjoel-gemeenschappen. Doordat er geen duidelijke afspraken zijn over de verantwoordelijkheden van de sjoelgemeenschappen en de NIHS, is veel ruimte voor politiek rondom dit thema.

## Communicatie

Volgens de sjoelbestuursleden is er ruimte voor politiek binnen de RvT en het bestuur van de NIHS door de afwezigheid van duidelijke afspraken. Daarom wordt de NIHS gezien als een ontransparante organisatie. Dit is in de vragenlijsten naar voren gekomen zoals figuur 2 illustreert en tegelijkertijd laten de interviews dit ook zien. Sjoelbesturen vinden dat de communicatie vanuit het bestuur van de NIHS naar de RvT vaak te laat plaatsvindt en

onduidelijk is. Zo worden onvolledige notulen aangeleverd en worden stukken waarover gestemd moet worden op de RvT vergaderingen pas de ochtend voor de vergadering opgestuurd. In de volgende quote komt deze onvrede naar voren:

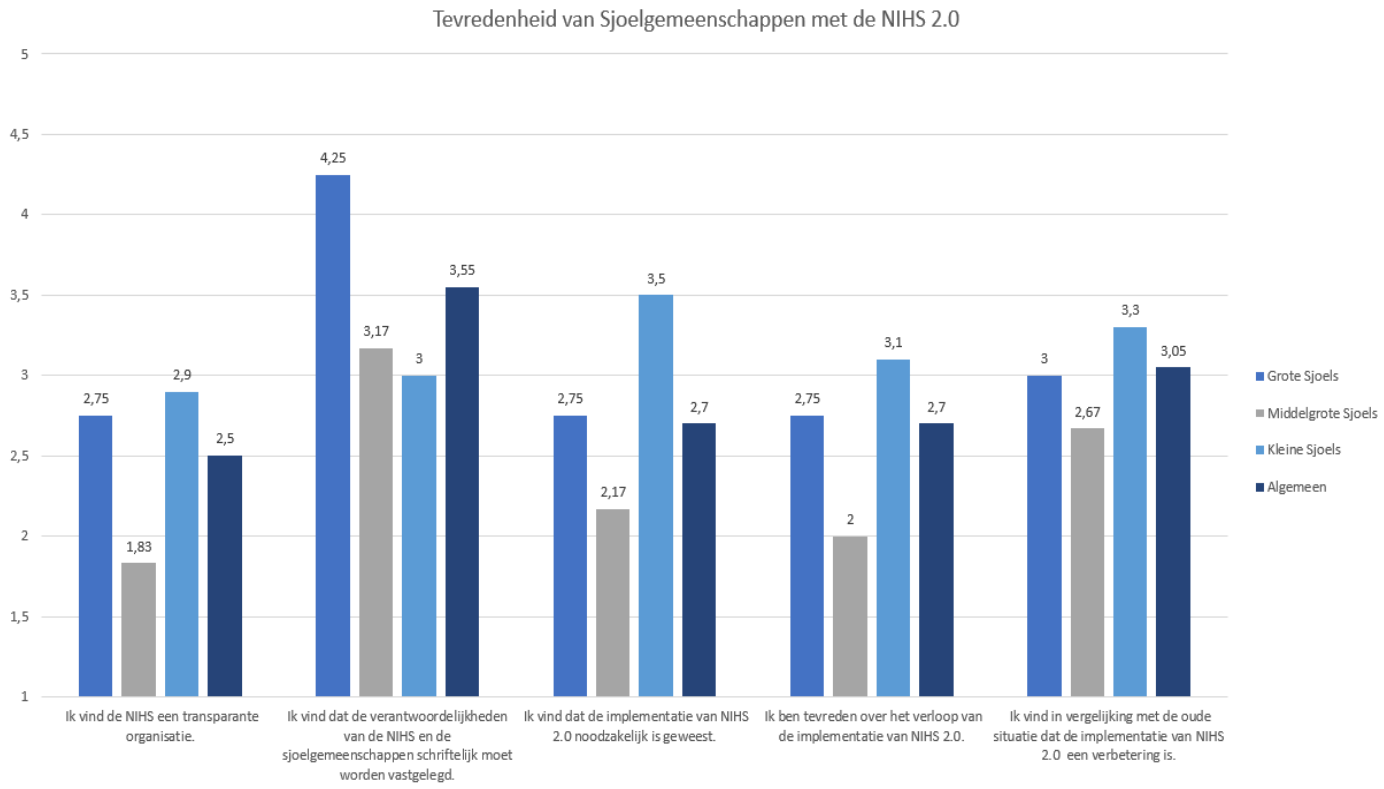
> *"Het zijn van die nare dingen. In de notulen bijvoorbeeld staat niet wat er in de raad besproken is."*

Tevens vinden sjoelgemeenschappen dat het bestuur van de NIHS niet weet wat er gaande is binnen de eigen sjoelgemeenschap. Figuur 1 laat zien dat vooral middelgrote sjoelgemeenschappen ontevreden zijn met de communicatie met de NIHS 2.0. Niet alle sjoels voelen zich daarnaast gehoord, zo blijkt uit de volgende quote:

*"Dit bestuur dicteert alles wat ze zelf willen op basis van de wensen van drie grotere sjoels. Het is een fout in de structuur."*

Op basis van de drie pijlers die naar voren zijn gekomen tijdens de interviews (depolitisering, financiering en communicatie) is een advies opgesteld dat in het volgende hoofdstuk wordt toegelicht.

**Figuur 2**



# Advies

**"Om de gestelde doelen in 2023 te behalen zal de decentralisatie van de NIHS een gedepolitiseerde vorm moeten aannemen waarbij duidelijke afspraken en heldere communicatie tussen besturen leidend zijn."**

Dat is de kernboodschap die is opgesteld op basis van de resultaten uit enquêtes en interviews en het organisatievraagstuk beantwoordt. Deze kernboodschap is gebaseerd op drie pijlers en vormt met één zin het geraamte voor het opgestelde advies. De pijlers monden uit in drie adviezen die onder de kernboodschap geplaatst kunnen worden om zo houvast te bieden tijdens implementatie.

## Nóg meer depolitiseren

Ten eerste adviseren wij om het bestuur van NIHS en de structuur van de RvT nog verder te depolitiseren. Geconstateerd is dat deze doelstelling meer aandacht nodig heeft: in de ogen van de besturen van de sjoelgemeenschappen is de depolitisering namelijk nog niet gelukt. Uit de resultaten bleek dat de NIHS 2.0 niet nog vrij is van politieke invloeden. Verder depolitiseren, dat is makkelijk gezegd, maar hoe doe je dat?

Om te beginnen adviseren wij naar de verdeling van de leden van het bestuur te kijken. Op dit moment is er een scheve verdeling tussen vertegenwoordigers van sjoelgemeenschappen binnen het bestuur. Door een representatief bestuur van maximaal één afgevaardigde per sjoel aan te stellen zullen alle sjoel-gemeenschappen het gevoel krijgen dat zij evenveel vertegenwoordigd zijn.

Om de depolitisering te laten slagen adviseren wij ook om de structuur van de RvT aan te passen waarbij alle sjoelgemeenschappen, ongeacht hun grootte, idealiter één gelijke stem hebben. Is deze structuur voor de NIHS niet haalbaar? Dan adviseren wij het plafond van het aantal zetels te verlagen. Op deze manier worden (machts)verschillen minder groot. De besturen van de sjoelgemeenschappen proeven namelijk politieke invloeden bij de RvT doordat de vertegenwoordigers van grote sjoelgemeenschappen meer stemmen hebben dan vertegenwoordigers van kleine gemeenschappen. Hierdoor kunnen grote sjoelgemeenschappen een meerderheid vormen tijdens stemmingen, dit ten nadele van de kleine sjoelgemeenschappen. Het doel van de RvT wordt hiermee teniet gedaan omdat het een onafhankelijk en neutraal toezichtsorgaan zou moeten zijn.

Op het moment dat de machtsverdeling zo blijft als het nu is, zal het mattheüseffect opduiken. Dit houdt in dat de rijken rijker worden en de armen armer. Kleine en middelgrote sjoelgemeenschappen zullen in deze situatie minder voordeel ervaren doordat op het moment van stemmingen hun onvoldoende vertegenwoordigd worden. Wanneer stemmingen gaan over financiële kwesties wordt er vaker in het voordeel van grote sjoelgemeenschappen gestemd, waardoor het mattheüseffect optreedt. Dit wordt versterkt doordat in de huidige structuur de financiële middelen worden verdeeld op basis van het aantal leden, waardoor de grote sjoelgemeenschappen voortdurend rijker zullen worden. Op deze manier zullen kleinere

sjoelgemeenschappen niet de verantwoordelijkheid van de decentralisatie kunnen dragen.

## Vastleggen afspraken financiën

Wij adviseren om duidelijke afspraken te maken en vast te leggen over de verdeling van financiële middelen. Onder verschillende sjoelgemeenschappen is ontevredenheid op te merken over de verdeling van financiële middelen. Ook vinden zij deze verdeling onduidelijk.

Een van de voordelen van decentralisatie is dat de gemeenschappen zelfsturende 'groepen' worden die hun eigen keuzes kunnen maken. Hieronder valt ook een eigen verantwoordelijkheid over de financiën van de sjoels. Op dit gebied heerst nog ontevredenheid onder sjoelgemeenschappen. Bij de decentralisatie zijn door de NIHS enkele keuzes gemaakt over een eerlijke verdeling van de financiën onder de verschillende sjoel-gemeenschappen. De verdeling van de gelden gebeurt nu op basis van het ledenaantal van de sjoel. Hiermee krijgen de sjoels met grote aantallen leden meer geld dan de kleine sjoels. De uitgavenposten zijn echter wat gecompliceerder omdat de (huisvestings-) situatie van de sjoels die ten opzichte van elkaar verschilt. In tekst vak 3 is een overzicht te vinden van de verschillen tussen de sjoel-gemeenschappen.

**Punten waarop sjoels van elkaar verschillen:**

: Eigen gebouw (huur of koop)
: Wel of geen eigen rabbijn in dienst
: Verlenen veel of weinig pastoraal werk
: Wel of niet verplicht stellen contributie

Hoewel de sjoels over de bovengenoemde punten verantwoording dragen, zijn zij toch grotendeels afhankelijk van het NIHS bestuur.

Toch wordt gesteld dat het bij decentralisatie noodzaak is om financiën centraal te organiseren omdat anders meer concurrentie ontstaat onder gedecentraliseerde organen. Geadviseerd wordt daarom om financiële centraal te blijven organiseren, maar het is noodzaak dat er duidelijkheid ontstaat over de manier waarop. Het vastleggen van afspraken maakt dat voor alle sjoelgemeenschappen inzichtelijk (en eerlijk) wordt hoe financiën geregeld zijn. Openheid en goede communicatie over de gemaakte keuzes zullen voor meer tevredenheid onder de sjoels zorgen. In combinatie met een eerlijkere verdeling in de RvT zal tevens het gevoel van politieke machtsinvloeden verdwijnen.

## Duidelijker communiceren

Het derde advies richt zich op de communicatie van de NIHS naar de besturen van de sjoelgemeenschappen: dit moet duidelijker. Uit de resultaten bleek dat sjoelgemeenschappen behoefte hebben aan transparante communicatie vanuit de NIHS. Communicatie is dé sleutelfactor voor het creëren van een gezonde omgeving waarin de organisatie kan bloeien en tegelijkertijd is communicatie een belangrijke factor in een gedecentraliseerde organisatie.

Een voorwaarde bij een decentralisatie is dat het centrale orgaan, in dit geval de NIHS, zijn communicatie aanpast op de nieuwe organisatiestructuur. In het geval van decentralisatie wordt namelijk gewaarschuwd voor controleverlies wanneer niet duidelijk wordt gecommuniceerd vanuit het centrale

orgaan. Bij een centraal georganiseerde organisatie is het belangrijk dat het bestuur zich bezighoudt met *organiseren & delegeren*, terwijl een bij een gedecentraliseerde organisatie het bestuur door middel van communicatie moet *coördineren & cultiveren.* Dit kan gedaan worden door het bieden van handvatten, duidelijke richtlijnen en afspraken vanuit het centrale bestuur, oftewel het bestuur van de NIHS. Op die manier zullen (de besturen van) de sjoelgemeenschappen in staat worden gesteld zichzelf in een gecoördineerde omgeving zelfstandig te organiseren.

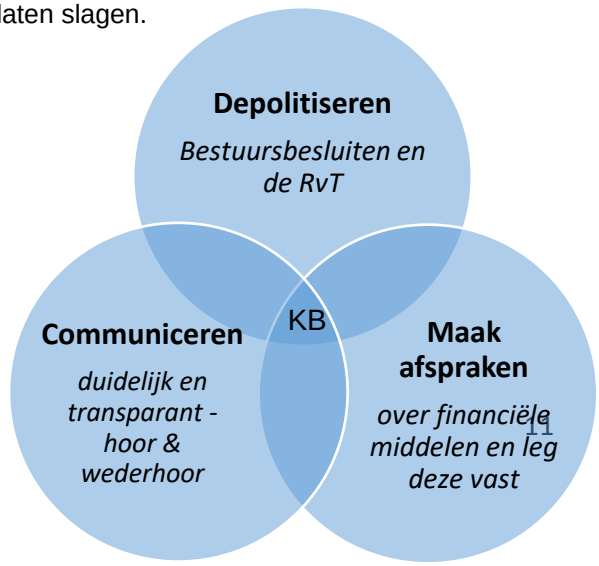
Het is belangrijk om duidelijker te communiceren. Om te beginnen is het noodzaak meer open en transparant te communiceren naar de RvT. Op het moment dat zij beleidsstukken voor vergaderingen te laat aangeleverd krijgen, zijn zij niet in staat in hun volle kracht te oordelen, waardoor het gevoel van politieke invloeden toeneemt. Laat de sjoelgemeenschappen ook zien waar het bestuur zich mee bezighoudt, dan zal het gevoel dat het bestuur achter gesloten deuren werkt verminderen. Daarnaast is er ook vaak gesproken over *eerlijkheid*. Zolang er duidelijk wordt gecommuniceerd vanuit het bestuur en vastgelegd wordt waarom procedures lopen zoals zij zijn, dan zullen zaken veel sneller als redelijk worden beschouwd. Geef daarbij de sjoelgemeenschappen ook de kans om gehoord te worden: communicatie is niet alleen van het bestuur naar de sjoelgemeenschappen, maar ook andersom.

Dit advies over de communicatie dient tevens ter ondersteuning aan de eerste twee gegeven adviezen, want zodra de communicatie beter, duidelijker en transparanter wordt dan zal dit op haar beurt ook bijdragen aan depolitisering van de NIHS. Tegelijkertijd is duidelijke communicatie genoodzaakt op het moment dat afspraken gemaakt worden rondom financiën.

## Tot slot

Op basis van dit adviesrapport wordt geconcludeerd dat de gedecentraliseerde organisatiestructuur van de NIHS een gedepolitiseerde vorm moet aannemen waarbij duidelijke, vastgelegde afspraken en heldere communicatie tussen besturen leidend zijn. Op deze manier zal de decentralisatie slagen om de gestelde doelen in 2023 te behalen.

Het advies is te vangen in drie pijlers: depolitiseren, communiceren en maken van afspraken. De adviezen in elkaar door. Zo draagt duidelijker communiceren bij aan het maken van afspraken en depolitiseren. Tegelijkertijd is het maken van afspraken ter ondersteuning van communicatie en depolitisering. Dit idee van de drie pijlers die in elkaar overlopen is te zien in onderstaande diagram: de drie adviezen staan op zichzelf maar hebben tegelijkertijd overlap met elkaar. In het midden, daar waar de drie adviezen elkaar raken, is het punt waar de kernboodschap zich bevindt: nóg meer depolitiseren, duidelijk communiceren en het maken van afspraken zal de decentralisatie laten slagen.



## Praktische aanbevelingen

Dit advies is gebaseerd op een combinatie van onderzoek onder sjoelbesturen en literatuur-onderzoek en geschreven ter ondersteuning van de gemeenschappelijke doelstellingen. Bij het implementeren van het advies moet er rekening mee gehouden worden dat er onder de sjoelgemeenschappen verschillen heersen in het idee van wat een goede inrichting van de NIHS 2.0 is. Door de verschillende belangen, is het wellicht onmogelijk om een manier van werken te vinden waarin elke sjoel tevreden is.

Uit de gevoerde gesprekken kwamen meer dan alleen de in dit advies behandelde aandachtspunten ter sprake. Om de scope van dit onderzoek en onze opdracht niet uit het oog te verliezen is het advies gebaseerd op drie pijlers die het meest uit het onderzoek naar voren kwamen en passen in de reikwijdte van het vakgebied beleid-, communicatie en organisatie.

De uiteindelijke beleidsverandering moet worden goedgekeurd door de huidige RvT. Dit kan, gezien de huidige samenstelling en toekenning van stemmen een probleem vormen wanneer de voorstellen niet in overeenstemming zijn met de wensen van de leden met de meeste stemrecht.

Om het advies rondom depolitisering door te voeren moet goed worden overwogen wat eerlijk is. Om alle leden eerlijk te bedienen is het vanzelfsprekend dat grotere sjoels meer invloed hebben. Het is echter onwenselijk dat twee sjoels samen een meerderheid van de stemmen kunnen behalen.

Het politieke karakter van de NIHS (2.0) zit diep geworteld. Wat wij in vier weken hebben gezien dekt wellicht niet de lading van de onderliggende problematiek. Het depolitiseren van de organisatie behoeft, buiten een beleidsverandering, waarschijnlijk ook een gedrag -of cultuurverandering. Wij zijn in de veronderstelling dat het top down invoeren van dergelijke veranderingen er niet voor zorgt dat alle onderliggende problematiek en onvrede in een keer opgelost wordt.

Om het advies rondom het afspraken maken over financiële middelen door te voeren moet er eenduidigheid zijn over de afspraken. Wij raden aan om de gemaakte afspraken vast te leggen, bijvoorbeeld in contracten. Op deze manier kan er achteraf geen verwarring of discussie ontstaan.
Een randvoorwaarde voor het voeren van transparante communicatie is dat de doelgroep welwillend is om deze tot zich te nemen. Hiervoor moet de communicatie afgestemd zijn op de doelgroep, en moet duidelijk zijn wie de doelgroep is. Om een grotere doelgroep te bereiken kan in overweging genomen worden om meerdere communicatiekanalen in te zetten. Denk hierbij aan stukjes in een nieuwsbrief en een up-to-date website.

# Bijlagen

## Aanbevolen literatuur:

Voor het schrijven van dit rapport zijn enkele wetenschappelijke bronnen gebruikt. Deze bronnen zijn meegestuurd met het advies ter kennisgeving. Misschien is het interessant om deze bronnen eens door te nemen mochten jullie geïnteresseerd zijn in verdere informatie rondom onderwerpen als decentralisatie, het mattheüseffect en communicatie binnen gedecentraliseerde organisaties. Per bron staat een korte omschrijving gegeven.

De eerste bron is een artikel van de onderzoeker Lauglo (1995). Lauglo zet de verschillende vormen van decentralisatie en wanneer deze voorkomen uiteen, bijvoorbeeld bij financiële moeilijke tijden. Lauglo waarschuwt echter voor de verdeling van autoriteit. Deze zal een problematischer verloop hebben dan bij gecentraliseerde organisaties. Hij wijst dan ook op drie minimale voorwaarden: politieke legitime spreiding van bevoegdheden, de kwaliteit van de verleende diensten en het efficiënt gebruik kunnen maken van middelen.

Bron 1: Lauglo, J. (1995). Forms of decentralisation and their implications for education. *Comparative Education, 31*(1), 5-30.

De tweede bron is van Malone (2004). Hierin is te lezen hoe besturen binnen organisaties moeten communiceren bij een gecentraliseerde structuur of een gedecentraliseerde structuur. Hierbij is het van belang dat bij een centrale organisatie het bestuur zich met organiseren en delegeren bezighoudt en zich bij een gedecentraliseerde organisatie meer moet richten op de communicatie.

Malone, T. W. (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style and your life.* Harvard University School Press: Boston

In derde het artikel van Merton (1995) is te lezen wat het Mattheus effect (Matthew effect) is, en dat op het moment dat men dit effect ervaart, het ook gaat leven. Dit is het Thomas theorama: “if men define situations as real, they are real in their consequences”.

Bron 3: Merton, R. K. (1995). The Thomas theorem and the Matthew effect. *Social forces*, *74*(2), 379-422.

In het vierde artikel van Perrow (1977) is te lezen hoe kleine groepen of besturen beter de boodschap uit een gemeenschap of groep kunnen verwerken. Ook kan een reductie in supervisie zeer functioneel zijn, omdat kleine groepen vaak beter problemen kunnen oplossen.

Bron 4: Perrow, C. (1977). The bureaucratic paradox: The efficient organization centralizes in order to decentralize. *Organizational Dynamics*, *5*(4), 3-14.

Het laatste artikel is van Prud’Homme (1995) en gaat in op welke gevaren er op de loer liggen wanneer men van een centrale structuur naar een decentrale structuur gaat en pleit voor een goed georganiseerde centraal geregelde verdeling van de financiële middelen.

Bron 5: Prud'Homme, R. (1995). The dangers of decentralization. *The world bank research observer*, *10*(2), 201-220.

## Vragenlijst enquête

***Inleiding***

1. Bij welke sjoelgemeenschap bent u aangesloten?

***Vragen over communicatie, relatie NIHS en raad van toezicht***

2. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens)
    a. Ik vind dat de communicatie tussen het bestuur van onze sjoelgemeenschap en de NIHS goed verloopt.
    b. Ik vind dat de NIHS de belangen kent van onze sjoelgemeenschap
    c. Als we vanuit onze sjoelgemeenschap een vraag stellen wordt hier door de NIHS snel op gereageerd
    d. Als we vanuit onze sjoelgemeenschap een vraag stellen wordt hier door de NIHS snel op gereageerd
    e. Ik vind dat er sprake is van een goede relatie tussen de NIHS en onze sjoelgemeenschap.
    f. Ik vind het goed dat er vertegenwoordigers van sjoelgemeenschappen zitting nemen in de Raad van Toezicht van de NIHS
    g. Wij hebben als sjoelgemeenschap voldoende inbreng in de Raad van Toezicht van de NIHS
3. Welk cijfer zou u de relatie van uw sjoelbestuur met de NIHS geven? (op schaal van 1 t/m 10)
4. Heeft u nog verdere opmerkingen over de relatie tussen uw sjoelbestuur en de NIHS?
5. Hoe zou u de verstandhouding tussen uw eigen sjoelgemeenschap met de andere sjoelgemeenschappen omschrijven? (antwoord geven per sjoelgemeenschap, zeer slecht t/m zeer goed)

***Vragen over SOPA***

1. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens)
    a. Ik vind het goed dat wij als sjoelgemeenschap zelf het sociaal pastoraal werk verrichten.
    b. Ik vind dat door de uitvoering van het sociaal pastoraal werk door de sjoelgemeenschap de binding met de leden wordt vergroot
    c. Ik vind dat de sjoelgemeenschap voor sociaal pastoraal werk voldoende budget heft
    d. Wij zouden als sjoelgemeenschap sociaal pastoraal werk bij de NIHS willen inkopen.
    e. Ik vind dat de NIHS centraal voldoende activiteiten organiseert voor leden van alle aangesloten sjoelgemeenschappen.
    f. Wij organiseren als sjoelgemeenschap zelf activiteiten voor leden
    g. Wij willen voor onze sjoelgemeenschap graag nieuwe leden aantrekken.
    h. Ik vind dat de NIHS voldoende inspanning levert om nieuwe leden aan te trekken
    i. Ik vind dat de NIHS meer onderwijs voor joodse kinderen moet faciliteren.

***Vragen over de verdeling van financiele middelen***

1. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens)
    a. Ik vind dat voor onze sjoelgemeenschap door de NIHS voldoende financiële

middelen beschikbaar worden gesteld
   b. Ik vind dat er duidelijke afspraken zijn over wat de NIHS voor de sjoelgemeenschap financiert
   c. Ik vind dat er duidelijke afspraken zijn over welke zaken de sjoelgemeenschap zelf moet financieren.
   d. Ik vind de verdeling van financiële middelen door de NIHS over de sjoelgemeenschappen eerlijk.
   e. Ik vind het acceptabel dat financiële middelen vanuit de NIHS op basis van ledenaantal worden verdeeld
   f. Ik vind het acceptabel dat elke sjoelgemeenschap vanaf 2023 zijn eigen vaste lasten gaat betalen zoals gas, water, licht, telefonie etc.
   g. Ik vind het duidelijk over welke zaken ik aanspraak kan doen op financiële ondersteuning vanuit de NIHS.
   h. Ik vind het acceptabel dat elk NIHS-lid extra contributie betaald voor de beveiliging van de gebouwen
   i. Wij kunnen met de beschikbare financiële middelen vanuit de NIHS de onderhoudskosten van ons gebouw financieren
2. Heeft u nog verdere opmerkingen over de verdeling van de financiële middelen?

***Vragen NIHS algemeen (evaluatie)***

1. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen (helemaal mee oneens t/m helemaal mee eens)
   a. Ik vind de NIHS een transparante organisatie.
   b. Ik vind dat de NIHS de sjoelgemeenschappen voldoende steunt.
   c. Ik vind dat de verantwoordelijkheden van de NIHS en de sjoelgemeenschappen schriftelijk moet worden vastgelegd
   d. Ik vind dat de implementatie van NIHS 2.0 noodzakelijk is geweest
   e. Ik ben tevreden over het verloop van de implementatie van NIHS 2.0
   f. Ik vind in vergelijking met de oude situatie dat de implementatie van NIHS 2.0 een verbetering is
2. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van NIHS 2.0 voor NIHS?
3. Wat zijn volgens u de belangrijkste nadelen van NIHS 2.0 voor NIHS?
4. Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van NIHS 2.0 voor uw eigen sjoelgemeenschap?
5. Wat zijn volgens u de belangrijkste nadelen van NIHS 2.0 voor uw eigen sjoelgemeenschap?
6. Zijn er bepaalde diensten die u graag door de NIHS georganiseerd ziet? Zo ja, kunt u deze noemen?
7. Zou u geïnteresseerd zijn in het inkopen van bepaalde diensten bij de NIHS (zoals sociaal pastoraal-werk)? Zo ja, welke diensten? En waarom of waarom niet?
8. Zijn er nog andere verwachtingen die u stelt aan de NIHS?
9. Heeft u nog overige opmerkingen? Dan kunt u deze hier kwijt.

## Vragenlijst interviews

***1. Opening***

- Wat gaat op dit moment goed bij de NIHS 2.0?
- Wat gaat beter t.o.v. de oude structuur?
- Welke onderdeel van de NIHS 2.0 vergt nog de meeste verbetering? Waarom?

***2. Sjoel specifieke vragen:***

- Welk voordeel ervaart uw sjoel door de NIHS 2.0?
- Wat is de grootste uitdaging binnen jullie Sjoel t.o.v. de NIHS 2.0?

**3. *Vragen op basis van uitkomsten enquête:***

- Kunt u vertellen wat er wordt bedoeld met het feit dat het NIHS bestuur achter gesloten deuren werkt?
- Wat wordt er bedoeld met het feit dat het bestuur momenteel te veel macht heeft? Welke stiekeme behandeling van zaken vinden er nu plaats?
- Waarin moet het bestuur volgens jullie meer open kan zijn?
- Waarom voelen jullie je niet begrepen?
- Hoe kan de relatie tussen de sjoelbesturen en het bestuur van de NIHS verbeterd worden?
- Welke concurrentie tussen sjoels vindt er nu plaats?

***4. Vragen over Afspraken NIHS 2.0:***

- Bent u op de hoogte dat de afspraken van de NIHS 2.0 schriftelijk vastgelegd gingen worden? Wat vind u daar van?
- Wat zou u graag schriftelijk willen zien?

***5. Afsluiting:***

- Wat hoopt u dat het onderzoek gaat opleveren?
- Wat zou u zelf het NIHS bestuur willen adviseren/voorstellen n.a.v. dit onderzoek?