



Gebruik leden voor inhoud, niet om te besturen

Ivan Pouwels, directeur en adviseur
Spaendonck BrancheAdvies

Veel verenigingen maken een transitie door als gevolg van maatschappelijke en economische veranderingen. Ivan Pouwels, directeur en adviseur bij Van Spaendonck BrancheAdvies in Nederland, doet onderzoek naar interorganisationele samenwerking onder de bijzondere leerstoel 'Innovatieve Samenwerking'. Hij is mede-grondlegger van het concept 'Vereniging 3.0' en vertelt over hoe de maatschappelijke veranderingen ook de omgang met leden verandert.

Ongeveer tien jaar geleden kwamen ledenverenigingen in Nederland onder druk te staan. Ledenaantallen daalden, lid zijn van een vereniging was niet langer een evidentie. Daardoor stelden beroepsverenigingen en sectororganisaties zichzelf in vraag. "Er zijn zeker vier belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen die aanleiding vormden tot de ontwikkeling naar vereniging 3.0", aldus Ivan Pouwels.

"Ten eerste ondervonden bepaalde bedrijfstakken door de economische recessie, structurele gevolgen. De beroepsgroep van de architecten is bijvoorbeeld meer dan gehalveerd als gevolg van de recessie en een dalend bouwvolume in Nederland. Ook voor intermediaire beroepen zoals makelaars, notarissen, accountants speelde de recessie een belangrijke factor in het nadenken over de toekomst van hun beroep."

Een tweede factor die men detecteerde was het feit dat ondernemers op andere manieren met elkaar gingen verbinden. Waar samenwerkingsverbanden van oudsher gestructureerd zijn rondom instituten - zoals verenigingen - is een verschuiving te zien naar structuren rondom het individu en de community buiten deze instituten om. "Men ging meer ad hoc samenwerken en als het project klaar is weer elk hun eigen ding doen. Vooral jonge ondernemers vinden het nutteloos om voor een samenwerking een formele structuur op te richten.", zegt Ivan.

Ten derde is de rol van de overheid ten opzichte van beroepsverenigingen en sectororganisaties een bepalend element geweest. "In de jaren '80 en '90 kende Nederland een dominante overheid waarbij de rol van het maatschappelijk middenveld richting de overheid bijna enkel reactief was: de overheid had de regie en verenigingen reageerden vooral op wet- en regelgeving wanneer die nadelig voor de

Verenigingen zullen
minder afhankelijk
worden van lidgeld
en meer zoeken naar
andere inkomstenbron-
nen en dat is
ook goed.

leden was. Door de liberalisering ging de overheid veel minder in die registersrol zitten en nodigde ze partijen uit om antwoorden te vinden op allerlei maatschappelijke vraagstukken. Dat vroeg van de verenigingen ook een andere rol. Dus daar waar je vroeger een heel actieve lobby voerde, merk je nu dat net aan die verenigingen gevraagd wordt om het mee te komen helpen oplossen."

Tot slot ervaren verenigingen de gevolgen van een toegenomen snelheid van innovatieprocessen en van technologische ontwikkelingen, zoals robotisering, automatisering en digitalisering. "In de branche van de accountants bijvoorbeeld zijn er nu veel meer zaken die via technologie moeten gebeuren, zoals het neerleggen van jaarrekeningen online."

Leidende rol in ontwikkeling van je vereniging

“Door die ontwikkelingen moeten ledenverenigingen volgens ons heel anders gaan handelen. Ze kunnen er niet meer enkel zijn voor collectieve belangenbehartiging en individuele dienstverlening. Hun leidmotief werd echt om te gaan kijken hoe hun beroep of sector zich ontwikkelt en hoe ze daar een leidende rol in kunnen spelen. We zien dat er daardoor minder aan dienstverlening gedaan wordt en meer ingezet wordt op de innovatie en de ontwikkeling van de sector of het beroep, samen met de stakeholders. En dat is de essentie van Vereniging 3.0.”

Verdienmodel zonder lidgeld?

In vereniging 3.0 is er sprake van een hybride verdienmodel. “Dat is een model dat door de kleine leden aangejaagd wordt. Zij zijn de leden die op zoek gaan naar de individuele voordelen van hun lidmaatschap, die ze vaak

op economische gronden beoordelen. Voor grote leden is het meer een automatisme om bij te dragen aan de vereniging omwille van de collectieve belangenbehartiging. Verenigingen zullen minder afhankelijk worden van lidgeld en meer zoeken naar andere inkomstenbronnen en dat is ook goed. In Nederland gaan we nu naar de eerste verenigingen toe die aan kleine leden geen ledengeld vragen, maar naargelang hun noden, diensten verkopen.”

“Voor veel verenigingen wordt de overstap naar zo'n verdienmodel een grote schok. Ze zijn altijd gewoon geweest dat het lidgeld zomaar binnenkomt, waardoor ze eigenlijk afgeremd werden in hun ontwikkeling. Volgens mij is deze evolutie dus zeker gezond voor de verenigingsmarkt.”

Vereniging 3.0 vraagt nieuw soort ledenbinding

Een nieuwe vorm van ledenbinding binnen de vereniging 3.0 speelt op verschillende vlakken. “Ten eerste zien we bij vereniging 3.0 dat er een ander type medewerker nodig is dan de traditionele verenigingsmedewerker. Bij veel verenigingen zijn er beleidsmedewerkers die zeer goede, doorzichte beleidsanalyses schrijven, maar die komen vaak niet verder dan hun bureau. Dat is typisch aan vereniging 1.0 of 2.0. In een vereniging 3.0 zien we eerder medewerkers die perfect weten wat er leeft in de branche en die goed kunnen netwerken met hun leden. Ze halen de kennis

Vereniging 1.0	Vereniging 2.0	Vereniging 3.0
Focus: de verenigingsorganisatie	Focus: de leden	Focus: de sector, markt, samenleving
Belangrijkste taak: belangenbehartiging	Belangrijkste taak: belangenbehartiging en dienstverlening	Belangrijkste taak: ontwikkeling van de branche en innovatie/ vernieuwing van de sector
Verdienmodel: contributies	Verdienmodel: contributies en diensten	Hybride verdienmodel: contributie, retributies en projectfinanciering
Slogan: ondersteuning van het collectief	Slogan: van aanbodgericht naar vraaggericht	Slogan: voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector
Instrumentarium: vergaderingen en netwerkfuncties	Instrumentarium: ledenonderzoek, sociale media	Instrumentarium: cocreatie met stakeholders
Profiel bestuur: voortrekkers van het collectief	Profiel bestuur: goede afspiegeling leden	Profiel bestuur: innovators
Rol bureau: secretariaatsvoering	Rol bureau: beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Rol bureau: verbinden met leden en maatschappij

bij de leden en baseren hun voorstellen daarop. De nieuwe verenigingsmedewerker is een netwerker en verbinder. Tegenwoordig is nog bij veel verenigingen een groot deel van het personeelsbestand daartoe niet in staat.”, verduidelijkt Ivan Pouwels.

“Bij de vereniging 1.0 en 2.0 worden leden op een andere manier betrokken dan bij 3.0. Bij de eerste twee modellen draait het er vooral om leden op een formele manier, bijvoorbeeld via het bestuur, ledenraad en regiobesturen, te betrekken. Bij 3.0 probeer je leden veeleer vanuit de inhoud te betrekken, ervan uitgaand dat er heel veel kennis bij de leden aanwezig is. Die leden komen rond inhoud samen. Iemand kan er dan bij zitten om de beste ideeën eruit te halen en om verder uit te werken binnen de vereniging. We zien daarom ook steeds vaker dat er via digitale mogelijkheden ontmoetingen plaatsvinden. Natuurlijk heeft dat ook wel nog zijn beperkingen, maar het maakt het allemaal wel laagdrempeliger en het past beter bij deze tijd. Wat niet wil zeggen dat de fysieke ontmoetingen zullen verdwijnen.”

Bij 3.0 probeer je leden veeleer vanuit de inhoud te betrekken, ervan uitgaand dat er heel veel kennis bij de leden aanwezig is.

Secretariaat ook dichter bij klanten van leden

Ivan Pouwels: “Bij 3.0 wordt er meer van het secretariaat zelf gevraagd. Zij moeten zelf een visie hebben over maatschappelijke ontwikkelingen en moeten zaken kunnen verantwoorden. Hun sector kampt ook met problemen die er algemeen in de maatschappij zijn. Ze moeten dus ook dicht bij de maatschappij staan. Bij ons is de sector van kringloopbedrijven bijvoorbeeld heel groot, zij hebben een substantiële bijdrage in de CO2-reductie en kunnen tot 12.000 mensen tewerk stellen. Dit weten ze van zichzelf, maar ze doen niets met deze info. Je moet er echt meer gaan op inspelen dat je de sector oplossingen kan bieden voor maatschappelijke vraagstukken en daarmee naar buitenkomen. En tegelijk moet je gaan kijken wat dat betekent voor de doorontwikkeling van je sector. Er is nog al te vaak een bescheidenheid of geslotenheid in verschillende sectoren wat dat betreft.”

“Verenigingen die rechtstreeks met de consument communiceren, dat is ook een ontwikkeling die binnen 3.0 past,

maar toch zijn er nog te weinig die dat doen. Gelukkig zijn ze er wel. De vereniging van bierbrouwers in Nederland neemt bijvoorbeeld echt wel de uitdrukkelijke rol aan om niet enkel naar leden en politiek te communiceren, maar ook naar de consument. Dat kan een boodschap zijn over gezondheid, duurzaamheid of veiligheid, maar evengoed over de gezelligheid van het bier drinken. Zo'n vorm van collectieve marketing zien we steeds vaker in Nederland. Sectoren proberen aan het grote publiek duidelijk te maken wat ze juist doen, en dat vaak op innovatieve manieren. In Nederland zie je nu ook af en toe dat er bijvoorbeeld een tv-reeks gemaakt wordt over een bepaalde sector. Zo is er een reeks interviews met rechters geweest waarin de burger te zien krijgt hoe een rechter tot zijn besluit komt en welke afwegingen hij daarbij maakt. Zo'n tv-reeks wordt dan vanuit de beroepsvereniging ondersteund.”

Tot slot: moet iedereen de overstap naar vereniging 3.0 maken volgens u?

“Bij sommige verenigingen is er geen ruimte om naar 3.0 over te stappen omdat de leden bijvoorbeeld niet mee willen. Zij willen dan de macht en het bestuur bij de leden houden en het secretariaat blijven zeggen wat ze moet doen. Maar over het algemeen is het wel een model waar verenigingen een automatische drang naar hebben, het is inherent aan de mens om zich te willen verbeteren. Sommige verenigingen zijn ook maar met één doel opgericht, bijvoorbeeld het aanbieden van opleiding of bekomen van bepaalde wetgeving. Dat zijn niet het soort verenigingen die een transitie zullen maken. Steeds meer verenigingen gaan voor de dienstverlening een aparte rechtspersoon oprichten en focussen zich dan vanuit de vereniging op de ontwikkeling van het beroep.” (JD)