



Innovatie moet hoog
op de agenda van de
vereniging komen

Ivan Pouwels



Vernieuwing als belangrijkste taak

Voor veel leden van verenigingen verandert het speelveld snel. Innovaties volgen elkaar in hoog tempo op. Dit vraagt om een continue alertheid, maar biedt ook legio kansen. Vernieuwing is cruciaal om te overleven en te ontwikkelen. De vereniging wordt uitgedaagd hier een rol te pakken. En het goede nieuws is: zij heeft leden hier echt iets te bieden.

Verenigingen die kiezen voor vernieuwing zien kwaliteit niet zozeer als scheidslijn, maar als basis voor vernieuwing. En let wel, het gaat om vernieuwing, om kwaliteit in de ogen van de samenleving, samenwerkingspartners en stakeholders. Die kwaliteit is nodig om de sector of het beroep als geheel op een hoger plan te tillen. Leden die hier niet meteen aan kunnen voldoen, worden uitgedaagd om die stap alsnog te maken. Al blijft, ook hier, een stok achter de deur nodig om afscheid te kunnen nemen van leden die willens en wetens niet bijdragen aan kwaliteit.

Van gesloten naar open

De relatief nieuwe rol die verenigingen hier spelen, wijkt dus af van de 'branche- of beroepsontwikkeling' zoals we die traditioneel toedichten aan verenigingen. Traditioneel gaat het primair om het garanderen van een door de leden – soms in overleg met de overheid

– bepaalde, minimale kwaliteit. Het vernieuwen van kwaliteit gaat boven het meten, beoordelen en ontwikkelen van bestaande kwaliteit. De vereniging is een plek om te leren en om geïnspireerd te raken. Daarbij spelen, buiten de eigen ledengroep, andere ketenpartners nadrukkelijk een belangrijke rol, zoals toeleveranciers, klanten en kennispartners. Door juist de voorlopers, de vernieuwers een podium te bieden, kan de vereniging een rol pakken die bekend staat als die van innovatie-intermediar. Daarbij is het cruciaal dat leden die nog niet zover zijn in hun ontwikkeling, een wenkend en haalbaar perspectief wordt geboden en de focus op vernieuwing niet leidt tot vervreemding. De cruciale rol die de vereniging kan spelen, is de gezamenlijke vernieuwingsuitdaging formuleren, samenwerking mogelijk maken – binnen en buiten de ledengroep zelf – en innovatieprocessen stimuleren en begeleiden.



Leden zijn innovatiever

Onderzoek bevestigt dat bedrijven die lid zijn van een branchevereniging meer innovatie laten zien (Pouwels & De Leeuw, 2023). Dat is voor sommigen een verrassende uitkomst, want je zou net zo goed kunnen denken dat verenigingen vanuit hun beschermende rol niet bepaald innovatie stimuleren. Maar blijkbaar nemen steeds meer verenigingen hun rol om de sector of het beroep duurzaam te ontwikkelen. Het onderzoek onder ruim 6.700 Europese bedrijven, uit zes sectoren en 28 landen laat zien dat verenigingen bijdragen aan de overdracht van nieuwe kennis ('know-how') en de onderlinge verbinding en samenwerking tussen leden bevorderen ('know-who'). Zowel deze 'know-how' als 'know-who' zijn belangrijke voorwaarden om tot vernieuwing en innovatie te komen. Dat lidmaatschap van een vereniging bijdraagt aan de innovatieprestaties van bedrijven was al bevestigd voor grote bedrijven, maar hier blijkt dat het ook geldt voor het MKB en niet alleen in kennisintensieve sectoren, zoals ICT of farmacie, maar ook in sectoren als bouw, handel of hospitality. In dit onderzoek is gekeken naar alle vormen van innovatie: product-, proces-, organisatie- en marktinnovatie.

Know-who en know-how

Verenigingen brengen leden bij elkaar, vaak lokaal of regionaal, steeds vaker ook via digitale communities. Daarbij versterken ze het kenniskapitaal van hun leden

maar ook het sociale kapitaal. Verenigingen weten veel over hun leden en kunnen leden en externe partijen bij elkaar brengen op basis van de vraag van de één en het aanbod van de ander. Ze fungeren als matchmaker en zetten know-who in voor de leden. Het hoeft dus niet per se alleen te gaan om samenwerking tussen leden onderling. Dit soort matches kunnen leiden tot kennisoverdracht en het bij elkaar brengen van technische of financiële resources.

Behalve know-who, kan een vereniging zeker ook know-how bieden. Ze kan zelf oplossingen bieden of ze ophalen bij derden. De vereniging levert toegevoegde waarde, door direct bij te dragen aan het innovatieproces van leden met het inzetten van haar eigen unieke bronnen. We kunnen dan denken aan het formuleren van een strategie en innovatie-agenda's voor de sector, het mogelijk maken van gespecialiseerd onderzoek en het ontwikkelen van nieuwe standaarden, lobby, kennis en vaardigheden ontwikkelen, kennis overdragen en verspreiden en het stimuleren van collectieve innovatieprojecten.

Coöpetitie

Binnen branche- en beroepsorganisaties is er iets typisch aan de hand in de samenwerking. Het gaat om bedrijven en beroepsgenoten die op elkaar lijken, het ene moment concurrent en het ander moment partner. De samenwerking tussen concurrenten wordt ook wel aangeduid met de term coöpetitie; een samenstelling

KWALITEIT EN INNOVATIE 3.0



KWALITEIT ONTWIKKELEN

Kwaliteit als
onderscheidend vermogen

Kwaliteit **beschermen**

Normeren

Gesloten netwerk

Blik gericht op **achterblijvers**

Beleidsstukken schrijven

Vereniging als **kwaliteitsbewaker**
(keurmerk, AV, etc.)



INNOVATIE BEVORDEREN

Kwaliteit als basis
voor **vernieuwing**

Kwaliteit **bevorderen**

Leren en inspireren

Open netwerk

Blik gericht op **voorlopers**

Moderne **media**

Vereniging als
innovatie intermediair



van de woorden coöperatie en competitie. Dat heeft zo zijn beperkingen. Zolang het erom gaat de koek voor iedereen groter te maken en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken centraal staat, zal het toch positief kunnen werken. Dat geldt ook voor samenwerkingen in de keten. In de praktijk zie je bedrijven zowel samenwerken met partners die aanvullende kennis hebben, bijvoorbeeld IT, als met vergelijkbare partners. Daarbij moet je goed in de gaten houden waar de belangen gaan botsen. Onderling vertrouwen stimuleert kennisdeling en blijkt daarom cruciaal te zijn voor het succes van een innovatieproject.

Voor leden

Lidbedrijven profiteren op vier manieren van de vereniging voor hun eigen innovatieprestaties. Ten eerste doordat de vereniging kennis verzamelt en toegankelijk maakt. De vereniging kan op kennis gebaseerde oplossingen bieden, ook wanneer onzekerheden en risico's nog vrij groot zijn. Ten tweede helpt de vereniging leden zo om hun R&D-kosten te verlagen. Door coöperatie te faciliteren kunnen deelnemers kosten delen. Ten derde maakt dit de drempel om mee te doen lager, ook kleinere bedrijven kunnen meedoen en grotere bedrijven kunnen op meer verschillende innovatieprojecten inzetten. Ten vierde kunnen bedrijven meer omzet halen uit innovaties omdat de vereniging de technologische standaarden helpt bepalen en de kwaliteit bewaakt. Standaarden verlenen betrouwbaarheid aan nieuwe producten en stimuleren adoptie. De verbetering van de innovatieprestaties is niet beperkt tot één, of enkele typen innovatie. De vereniging kan een rol spelen bij product-, proces-, organisatie- en marktinnovatie.

Leden kunnen winnen bij het lidmaatschap van een vereniging, juist op het gebied van innovatie. Een voorwaarde is uiteraard dat de vereniging positie neemt als innovatie-, intermediair in haar branche. Dit vraagt van verenigingen een focus op activiteiten als gespecialiseerd onderzoek, bouwen van competenties, technologietransfer en het mogelijk maken van collectieve innovatieprojecten. Maar nog belangrijker: het benoemen van de transitieopgaven die de sector, en dus de leden moeten doormaken om de toekomstbestendigheid van de sector of het beroep te garanderen en leden hierin ondersteuning en perspectief te bieden.

Vanuit de praktijk

John Griep is directeur van VSR, Vereniging Schoonmaak Research, het kennisinstituut voor alle marktpartijen op het gebied van schoonmaakonderhoud. Een organisatie die voortdurend bezig is kwaliteit te borgen én nieuwe inzichten ontwikkelt over wat kwaliteit inhoudt. "Onderzoeksvragen ontstaan uit vragen van leden en uit wat we signaleren in de markt."

VSR is ontstaan op initiatief van enkele grote schoonmaakbedrijven, maar ook leveranciers van schoonmaakmiddelen en -materialen, kennisinstellingen, gebouweigenaren en adviseurs kunnen meedoen. De vereniging heeft een stabiel ledenaantal van ongeveer 150. We zoomen hier in op de innovatie rollen van VSR. Interessant is dat VSR aan de ene kant werkt aan het bevorderen van kwaliteit door het juist toepassen van grondig getoetste maatstaven en richtlijnen. Zo heeft de vereniging in 2015 het VSR-keurmerk geïntroduceerd ook met het doel om te zorgen dat het al bestaande VSR-kwaliteitsmeetsysteem juist wordt toegepast. Aan de andere kant is de vereniging voortdurend bezig met onderzoek initiëren, nieuwe inzichten ontwikkelen, nieuwe samenwerkingen tot stand brengen, opleiden en breed delen van nieuwe kennis.

Nieuwe vragen

Griep: "We proberen de vraag 'wat is een schoon gebouw' breed te delen. Er zijn heel veel partijen betrokken bij het binnenklimaat, niet alleen schoonmaak- en onderhoud, maar ook architecten, projectinrichters, groenvoorzieners, installatiebedrijven en dus ook weer hun leveranciers in de keten. Je maakt in het ontwikkelen van een gebouw al keuzes die invloed hebben op hoe je het schoon kunt houden. Dan zijn er uiteraard nog de eigenaren/beheerders en alle gebruikers van het gebouw. Het is zo'n brede groep dat tegelijk samenwerken met alle betrokkenen nog niet werkt, maar op deelprojecten lukt het wel. Onderzoeksvragen ontstaan uit vragen van leden en uit wat we signaleren in de markt. Dat kan heel toegepast zijn, zoals ontwikkelen met het oog op een bepaalde groep gebruikers. Denk bijvoorbeeld aan een 'gezonde vloer' – in samenwerking met Modint en Schoonmakend Nederland. Of we toetsen of een



vernieuwing ook werkt zoals geclaimd. Daarnaast verkennen we brede trends; zo zien we steeds meer in dat beleving een grote rol speelt. Wanneer ervaren gebruikers een gebouw als schoon? Dat zit niet alleen in het waarnemen van stof of vuil, we vinden een ruimte bijvoorbeeld ook minder schoon als de stoelen schots en scheef staan, het heeft te maken met licht, geur en geluid. Het schijnt zelfs zo te zijn dat we een ruimte als schoner ervaren als de planten ronde bladeren hebben in plaats van puntige. Waar we dan uiteindelijk naartoe werken is de vraag: 'hoe kun je dat meten'?"

Niet alleen technische vragen

"We zien veel worsteling met robotisering, er is nog weinig mogelijk zonder ingrijpen van mensen. Digitalisering en het toepassen van sensoren neemt in de praktijk al wel een grote vlucht. In onze sector spelen juist ook veel vragen die te maken hebben met de mensen die het werk doen en die we willen ontwikkelen, binden aan het vak en duurzaam inzetbaar houden.

Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat schoonmakers weerstanden hebben en barrières ervaren bij het volgen van cursussen en opleidingen. Dat kan heel praktisch zijn, bijvoorbeeld doordat de reis niet haalbaar is, er kunnen taalbarrières zijn en mensen zijn het misschien niet gewend. We moeten aan de slag met die barrières, want opleiden is heel belangrijk, voor de mensen, zodat zij zich kunnen ontwikkelen, en voor de sector, want zo kun je nieuwe ontwikkelingen en technieken effectiever toepassen.

Het is een uitdaging om mensen langer te binden aan het vak. Niet alleen door ze te leren om vernieuwingen goed toe te passen, maar ook door de rol van de schoonmaker te ontwikkelen. We zien meer en meer dat de schoonmaker ook gaat fungeren als de ambassadeur van een gebouw en meer kan signaleren: waar is onderhoud of reparatie nodig? Of iemand krijgt er een gidsfunctie bij als zichtbare schoonmaker overdag."

Breed kennis delen

"In de coronaperiode waren veel gebouweigenaren en beheerders uiteraard meer alert op het schoonhouden en schoonmaken. Men wilde het schoonmaken zicht-

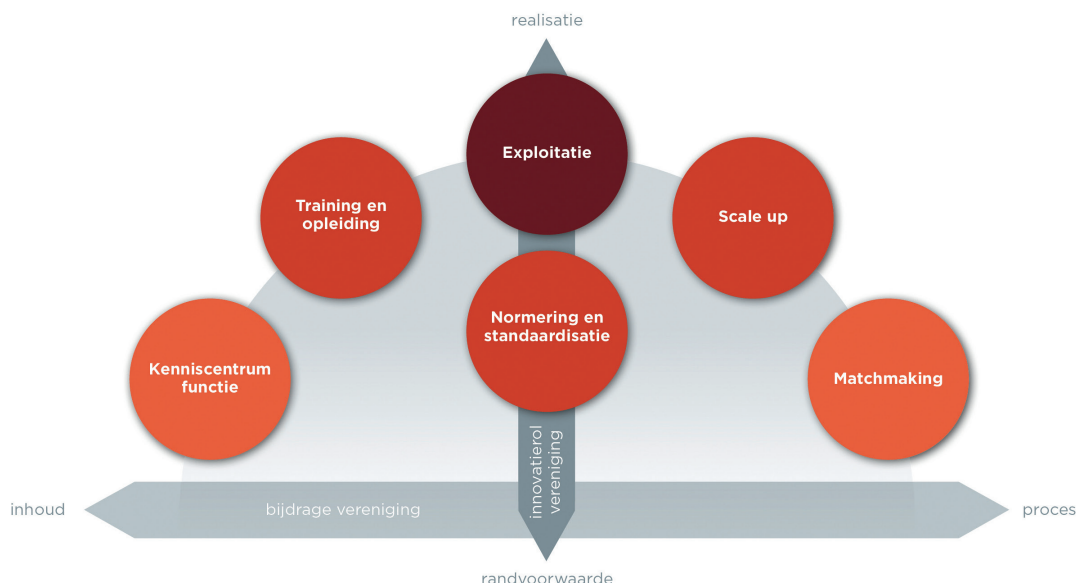


John Griep, VSR.

baar maken en vaker herhalen, we zagen het schoonmaken verhuizen van de nacht naar de dag. Het accent kwam soms te veel liggen op desinfecteren alleen, maar desinfecteren kan niet zonder eerst schoon te maken. Juist dan is onze rol om te informeren en voor te lichten belangrijk. Zo organiseren we intussen voor de vijfde keer samen met andere organisaties het Hygiëneforum, daar delen we breed kennis over een gezond en schoon gebouw. Het forum is voor iedereen die daar vragen over heeft en we laten de samenhang zien tussen de verschillende factoren zoals techniek, schoonmakers, gedrag van gebruikers en wetgeving. Het gaat dan niet alleen over kantoren maar ook bijvoorbeeld over kinderdagverblijven of grootkeukens."

Carrousel

"We delen kennis in onze kennisbank en we organiseren webinars maar er is nog steeds behoefte aan fysieke bijeenkomsten. Sinds kort werken we met het concept carrousel. In onze innovatiecarrousel volgden deelnemers verschillende korte presentaties van innovaties uit de markt met uiteraard ruimte voor het stellen van vragen."



Innovatie-intermediair

De wijze waarop verenigingen hun intermediaire rol in het bevorderen van innovatie nemen, verschilt sterk. Je hoeft niet alle rollen te ontwikkelen en op je te nemen. De Vereniging Schoonmaak Research uit het voorbeeld heeft vooral de rol als Kenniscentrum ontwikkeld. Maar je kunt ook kiezen voor een rol als inspiratiebron door het organiseren van training en opleiding voor leden of voor het optreden als matchmaker, het bij elkaar brengen van leden en ketenpartners en – in het verlengde daarvan scale-up helpen faciliteren en ten slotte kun je rollen nemen in het uitdragen en promoten van innovatie naar de markt en derden met standaardisatie en zelfs exploitatie.

Belangrijke lessen

Welke lessen kunnen we trekken uit de theorie en praktijk over de vereniging als intermediair voor innovatie?

- Allereerst is er binnen de vereniging een duidelijke focus nodig op innovatie van de sector, branche of beroep. Innovatie moet hoog op de agenda van de vereniging komen. Werk dit uit in een innovatie-agenda.
- Kennis over de sector of de markt is cruciaal voor de agendasetting: deze kennis helpt om te bepalen welke innovaties belangrijk zijn; op welke thema's de vereniging hét verschil kan maken. Hiervoor is nodig: het verzamelen van alle beschikbare data, gedegen onderzoek en samenwerking met kennisinstituten.
- Bepaal niet met alle leden de strategie die de vereniging wil volgen op de innovatiethema's, maar doe dit samen met een kleine groep innovatieve leden.
- Zorg er wel voor dat je van alle leden weet met welke innovatie- en vernieuwingsvragen zij bezig zijn, vraag

dit regelmatig uit bij leden en probeer dit te ondersteunen en groter te maken. Let daarbij op alle vormen van innovatie: product-, proces-, organisatie- en marktinnovatie.

- Ga per innovatiethema na welke rol de vereniging vervult, variërend van een kenniscentrumfunctie tot een meer actieve rol in het verbinden (matchmaking) en faciliteren van leden die op dit thema gezamenlijk willen innoveren tot het zelfstandig initiëren van innovatieprojecten.
- Creëer een open platform voor leden en ketenpartners om kennis te delen en te ontwikkelen.
- Bepaal tot slot ook wat de consequenties van deze thema's zijn voor de overige kerntaken zoals belangenbehartiging en dienstverlening. Welke thema's waarop we belangenbehartiging voeren passen in deze innovatieagenda en van welke thema's in de lobby nemen we afscheid? Welke diensten dragen bij aan de doorontwikkeling en vernieuwing van onze leden en daarmee aan de kwaliteit van onze branche?
- En vooral: kijk altijd buiten de, in de sector, gebaande paden. Vernieuwing ligt vaak niet binnen de eigen sector of het beroep, kijk ook goed naar de maatschappelijke opgaven waar de leden aan kunnen bijdragen. In gesprek gaan met disruptieve partijen buiten de branche of het beroep, of buiten de landsgrenzen, is cruciaal, ook al ligt de verbinding met de eigen sector of het beroep niet meteen voor de hand. Inspiratie komt nu eenmaal vaak van buiten.

Dit artikel is een samenvatting en bewerking van enkele hoofdstukken uit het boek Vereniging 3.0 en verder, Ivan Pouwels, 2023.