

# 09 WERVEN EN BINDEN

De ontwerpdilemma's bij het delen van de vereniging met de leden.



The background is a vibrant yellow with a subtle pattern of thin, parallel lines. A large, dark green geometric shape, resembling a stylized arrow or a section of a book cover, is positioned on the left side. Two crumpled pieces of yellow paper are placed on the green shape. In the lower right area, there is a small icon of a pencil inside a square frame, followed by the authors' names.

 *Ivan Pouwels*  
*Marc van Rosmalen*

# VAN LEDENBINDING NAAR LEDENPARTICIPATIE EN CO-CREATIE

Leden een actieve rol geven in de vereniging, hoe doe je dat? Wat is de theorie en wat werkt in de praktijk bij Aedes?

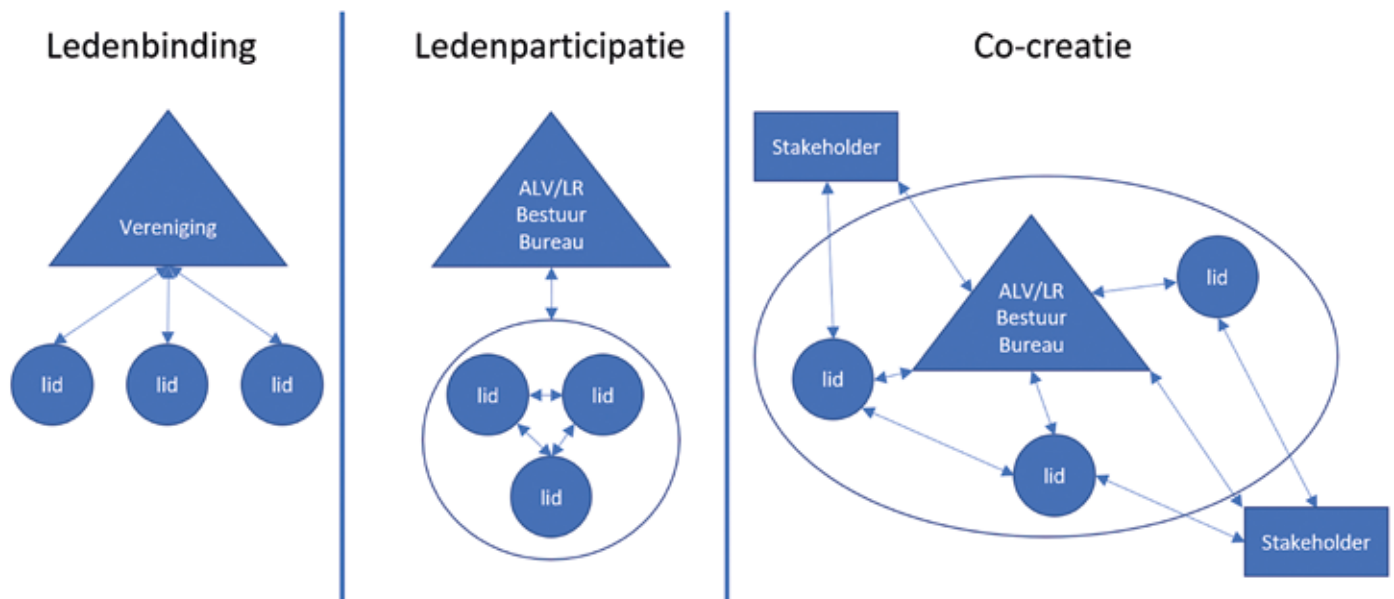
De theorie: traditioneel zijn verenigingen sterk in het binden van leden in formele zin: bijvoorbeeld door zitting te nemen in het bestuur, de ledenraad, regio- en afdelingsbesturen en commissies. Steeds vaker zijn verenigingen actief om de leden vanuit de inhoud te betrekken, ervan uitgaande dat er veel kennis bij de leden aanwezig is. Ook vanuit het proces is het goed om leden te betrekken, dit zorgt voor meer draagvlak bij toekomstige besluiten. Leden wordt gevraagd mee te bouwen en te ontwikkelen, juist op onderwerpen die direct in het verlengde liggen van waar de leden in hun eigen organisatie mee bezig zijn.

**Binden of participeren** | Een van de motto's van de vereniging 3.0 is: participeren in de vereniging is niet iets voor erbij. Hierin zit een belangrijk verschil tussen *ledenbinding* en *ledenparticipatie* besloten.

Spreekt men over *ledenbinding* dan gaat het vaak over 'de vereniging' en 'de leden' als zijn het twee separate entiteiten. Hierbij zijn 'de leden' de afnemers van die vereniging en is de vereniging nauw gedefinieerd in een organogram waar leden niet in voorkomen, behalve als stemmers in een ALV (of ledenraad). Leden zijn 'verbonden' als lezer van de nieuwsbrief, bezoeker van de website of als deelnemer aan een opleiding of evenement. Soms worden leden bevraagd of zelfs bezocht, maar het gaat daarbij toch primair om het peilen van ledentevredenheid en het vasthouden van het lid.

*Ledenparticipatie* gaat veeleer uit van communitydenken en veronderstelt een meer actieve inbreng van leden. Het gaat daarbij niet om de verbinding tussen 'vereniging' en lid, maar tussen leden onderling en nog een stap verder: tussen leden en relevante partijen en stakeholders buiten de vereniging, om *co-creatie* op diverse thema's daadwerkelijk mogelijk te maken. Marc Mestdagh heeft in zijn publicatie *Perceptie & Expeditie – naar een nieuwe ledenbinding* uit 2019 hier veel aandacht aan besteed.

**Verbinding faciliteren** | In combinatie met een vereenvoudiging van de vaste governancestructuren hebben verenigingen de laatste jaren daarom ingezet op de opbouw van inhoudelijke ontmoeting en co-creatie. De ledengroepen die zo ontstaan hebben steeds vaker een tijdelijk karakter en verdwijnen na afronding van hun werk. Daarnaast ontstaan weer nieuwe groepen als de dynamiek van de sector, markt of samenleving daarom vraagt. Al deze decentrale ledenorganen opereren, vaak met ruime vrijheden, binnen door het landelijk bestuur geformuleerde kaders. Het bureau zorgt als facilitator voor verbinding tussen landelijke kaders en decentrale en specifieke thema's en domeinen. Naast inhoudelijke dossierkennis vraagt dit andere, meer extraverte, competenties van de verenigingsprofessionals zoals initiatief, netwerkvaardigheden, impact en politiek en maatschappelijke gevoeligheid.



# EFFECTIEF EN INCLUSIEF KUNNEN OMGAAN MET TEGENSTRIJDIGHEDEN, SPANNINGSVELDEN EN DILEMMA'S IS EEN VAN DE BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN VAN DEZE TIJD

De wijzen waarop je leden kunt betrekken staan weergegeven in het model. Je ziet hierbij de rol van de vereniging, de actoren in het veld en de afbakening. De vorm die je kiest, moet passen bij het resultaat wat je wilt behalen en het proces dat je wilt doorlopen. Als we naar de praktijk van Aedes kijken dan acteert zij vanuit diverse trajecten op de drie vormen van ledenbetrokkenheid.

**Ontwerpdilemma's** | Kiezen voor decentrale ledenorganen met meer vrijheid en minder vaste structuur gaat in de praktijk gepaard met keuzen. Deze concentreren zich veelal rond ontwerpcriteria waarlangs we de rol van leden in de vereniging vormgeven. De vereniging kan kiezen uit verschillende mogelijkheden:

- *formeel* versus *informeel* (bijvoorbeeld de mate waarin ledengroepen beschikken over een eigen status, formele verankering, bestuur, budget, et cetera);
- *aanbodgericht* versus *vraaggericht* (bijvoorbeeld de mate waarin de thema's, standpunten, projecten binnen een ledengroep vanuit een centrale agenda van het verenigingsbestuur of uit de leden zelf worden bepaald);
- *collectief* versus *facultatief* (bijvoorbeeld de mate waarin alle uitkomsten van leden collectieve steun van andere leden behoeven of dat uit ledengroepen ook diverse geluiden mogen ontstaan);
- *fysiek* versus *digitaal* (de mate waarin een infrastructuur wordt geboden om ledengroepen fysiek of juist digitaal te organiseren);
- *ad hoc* versus *structureel* (bijvoorbeeld de tijdelijkheid waarin leden zich binnen de vereniging organiseren).

**Toets aan de praktijk** | Is dit herkenbaar voor Aedes, vereniging van woningcorporaties? Hoe geeft deze vereniging invulling aan ledenbinding en/of participatie? Herkent Aedes de ontwerpdilemma's en hoe gaat de vereniging daarmee om?

**Eindracht vanuit co-creatie** | Bij Aedes staat voorop zoveel mogelijk leden te betrekken bij inhoudelijke onderwerpen en hen gevoelsmatig te binden aan de vereniging door een wijgevoel te creëren: 'Aedes, dat is mijn club'. Als je naar de vereniging Aedes kijkt dan zie je dat er sinds jaar en dag een grote intrinsieke betrokkenheid van corporatiebestuurders en -medewerkers bij de sector is. Dit zorgt voor een grote bereidheid om op sectorniveau een bijdrage

te leveren, niet alleen met ideeën maar ook door concreet mee te werken. Om de leden nog beter te activeren en te organiseren is de werkorganisatie Aedes een aantal jaren geleden het traject Wendbare vereniging gestart. Wendbaar omdat de veranderingen elkaar in snel tempo opvolgen en Aedes alert en doortastend moeten zijn. Hierbij is de rol van de werkorganisatie als procesmanager cruciaal. Als je als branchevereniging in staat bent om je leden (en stakeholders) beter te bereiken, betrekken, benutten en boeien, word je als vereniging nog krachtiger, sterker en effectiever in het bereiken van je doelen. Co-creatie is hierbij het kernwoord, waarbij Aedes een 'optelsom' is van leden, bestuur en werkorganisatie.

**Procesmanager** | Aedes organiseert en faciliteert het proces voor een effectieve lobby. Hierbij ligt de nadruk op het inventariseren en behartigen van belangen en het nauw bij het proces betrekken van leden. De redenen hiervoor zijn steeds snellere en opeenvolgende veranderingen, deelbelangen, en de noodzaak om op diverse manieren cross-sectorale verbanden te kunnen leggen. Dit vereist niet alleen inhoudelijke kennis van zaken maar ook het vermogen om de betrokkenheid, bereidheid en capaciteit van leden (en stakeholders) te organiseren en allianties te smeden om doelen te bereiken. Dit proces managen vraagt om een grote organisatiekracht van medewerkers.

**Balans tussen leden** | Co-creatie gaat om het samen vormgeven met meerwaarde voor het collectief, maar niet altijd evenredig verdeeld. Om te participeren zullen leden in eerste instantie redeneren vanuit: wat levert mij dit op? Hoe groter het individuele belang is, hoe meer leden zich actief melden of geneigd zijn om te participeren. Echter, er bestaat vaak ook een groep waarvoor het misschien (nu) minder belangrijk is, of waarvoor het mogelijk zelfs een tegengesteld belang is. Het is dan zaak om ook een aantal van hen erbij te betrekken voor de balans en afspiegeling binnen de vereniging. Anders ontstaan er later in het proces mogelijk problemen in de besluitvorming.

## De aanpak van de ontwerpdilemma's |

- *Zowel formeel als informeel*

Aedes werkt met een algemeen bestuur van twaalf leden en een onafhankelijk voorzitter, met het ledencongres als hoog-

## FEITEN EN CIJFERS

# AEDES

273 leden, 90% dekkingsgraad,  
2,4 miljoen woningen, bureau 70fte

Aan de 6 strategische klankbordgroepen doen 120 bestuurders van corporaties mee. Er zijn zo'n 15 thematische en professionele netwerken voor corporatie-professionals. In totaal organiseert Aedes meer dan 270 kennisbijeenkomsten per jaar. Ongeveer 4000 mensen nemen deel aan de online communities.

ste orgaan. Dit werkt in algemene zin prima en congresbesluiten worden voornamelijk met grote meerderheid genomen. Wat binnen de vereniging goed werkt, is dat zes weken voorafgaand aan zo'n congres drie regionale consultatiebijeenkomsten georganiseerd worden waarin de leden de belangrijkste congresbesluiten bespreken. Op basis hiervan worden congresvoorstellen eventueel aangescherpt.

Aedes concludeerde vanuit het ledenonderzoek in 2015 dat een groot deel van de leden de behoefte had om in het voortraject meer en nadrukkelijker betrokken te worden, niet zozeer in het formele besluitvormingsmodel zelf, maar informeel door mee te denken over de strategische koers van de belangrijkste thema's. Daarom is het initiatief genomen om hiervoor een aantal strategische klankbordgroepen op te richten. In deze groepen voeren leden en Aedesmedewerkers op strategisch niveau een open discussie om de richting, koers en standpunten te verkennen op onze belangrijkste thema's. Naast het brengen van informatie krijgt de werkorganisatie zo ook waardevolle informatie terug over trends en ontwikkelingen en eventuele concrete gevolgen van keuzen. De klankbordgroepen hebben geen besluitvormende bevoegdheid. De agenda voor ieder overleg wordt door de werkorganisatie samen met leden opgesteld. Om herhaling te voorkomen en continuïteit te borgen zijn ook bestuursleden en personen die al deelnemen aan concrete projecten en samenwerkingsverbanden op het betreffende thema deelnemers. Zo'n 40% van de leden doet mee.

### • *Naast aanbodgericht ook vraaggericht*

Een goed voorbeeld is het klimaatdossier. Vanuit concreet aanbodgericht werken vroeg het Aedesbestuur in het kader van het Klimaatakkoord de leden om de 'Aedes-Routekaart CO<sub>2</sub>-neutraal 2050' in te vullen. Deze routekaart is ontwikkeld in een groep van ongeveer zeventig medewerkers van leden en brengt in beeld hoe corporaties richting 2050 CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening van hun woningen gaan realiseren en tegen welke kosten. 250 woningcorporaties (85% van de leden) gaven Aedes zo op een uniforme manier inzicht in de verduurzamingsopgave voor ruim 2,1 miljoen

woningen. Op basis van de routekaarten heeft de werkorganisatie een sectorbeeld gemaakt dat in de gesprekken van het Klimaatakkoord gebruikt is. Daaruit kwam een gerichte vraag van leden: kan de werkorganisatie van Aedes ook faciliteren dat leden de individuele plannen kunnen vergelijken, om van en met elkaar te leren? Hierop is de routeplanner ontwikkeld, deze laat zien welke bestuurlijke, beleidsmatige en operationele keuzen corporaties kunnen maken om de doelstellingen op termijn te realiseren.

### • *Collectief met tegenpolen*

Aedes behartigt de belangen van alle leden (bij elkaar 95% van de woningcorporaties). Aedes = de leden en 'het lid' bestaat niet. De twee grootste onderscheidende criteria zijn omvang, en stedelijke en plattelandscorporaties. Omdat een groot deel van de leden uit middelgrote en kleine woningcorporaties bestaat, ondersteunt Aedes hen vanuit een apart netwerk. Dit functioneert prima zolang deze deelbelangen de algemene belangen van de vereniging niet schaden. Leden begrijpen deze keuze en ervaren de ondersteuning als waardevol. Het helpt hen verder in hun eigen deelbelang.

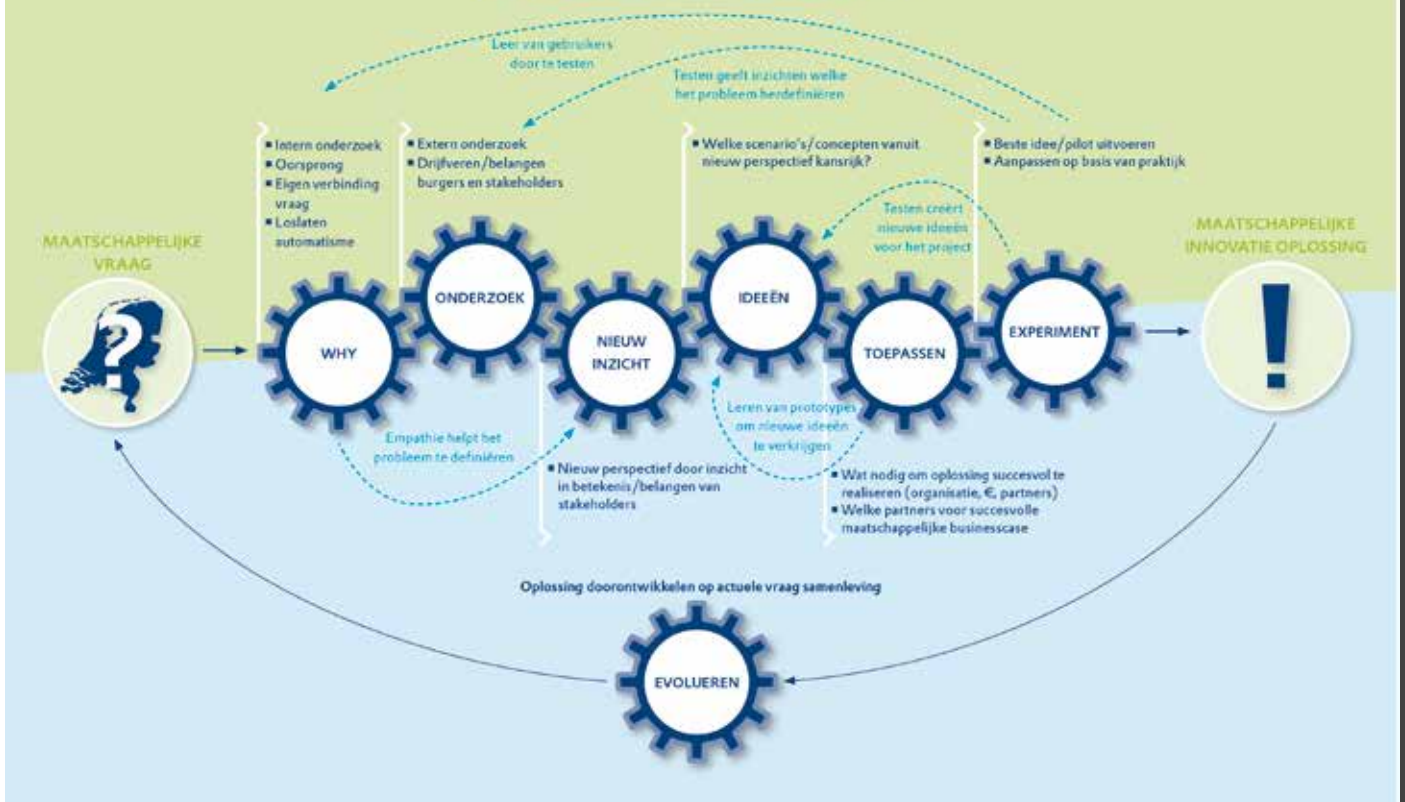
Collectieve sectorafspraken zijn echter bindend voor alle leden. Dit geldt niet alleen voor de cao maar ook voor een aantal andere akkoorden die Aedes namens de sector sluit met andere (landelijke) partijen. Het betrekken van leden hierbij is cruciaal, maar ook complex, omdat je in het onderhandelingstraject geen volledig inzicht wilt geven in je strategie en onderhandelingsruimte, maar tegelijkertijd wel je leden goed wilt informeren. Wat zich afspeelt is voor een groot deel van de leden dan toch niet goed zichtbaar. Het kan dan voorkomen dat leden die zich niet meer herkennen in de standpunten of de aanpak, zich 'plots' laten horen. Er ontstaat een meer activistische houding bij een deel van de achterban. In zijn boek *Paradoxaal leiderschap* licht Ivo Brughmans de noodzaak toe van het soepel schakelen tussen (ogenschijnlijke) tegenpolen. Tegenpolen hebben elkaar nodig om balans te brengen en het is dan ook zaak om tegenkrachten de ruimte te geven. Cruciaal is echter wanneer en hoe. Effectief en inclusief kunnen omgaan met tegenstrijdigheden, spanningsvelden en dilemma's is een van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd. Gedeelde belangen vinden, de energie en betrokkenheid kanaliseren en escalatie voorkomen zijn vaste onderdelen in een goed co-creatietraject.

### • *Fysiek en digitaal*

Aedes organiseert veel fysieke bijeenkomsten, denk aan de klankbordgroepen en de regionale netwerken. Hierbij is de nodige wisselwerking tussen de regio en Den Haag een belangrijk punt. Deelnemers aan de sessies zijn meestal de be-

## INNOVATIECHALLENGE - METHODE

### Anders denken én anders doen



stuurders van corporaties. Daarnaast biedt de werkorganisatie ook thematische en professionele netwerken voor corporatieprofessionals. In deze netwerken werken leden en Aedesmedewerkers in co-creatie (al dan niet tijdelijk) op inhoudelijke en professionele ontwikkeling. De werkorganisatie biedt deze groep veel informatie en praktische tools waardoor zij de werkzaamheden effectiever en efficiënter kunnen uitvoeren. De netwerken dragen bij aan de professionele ontwikkeling van de leden en versterken de binding tussen Aedes en haar leden.

Om de co-creatie verder te versterken heeft Aedes ook een online ledenplatform – de communities ([www.communitities.nl](http://www.communitities.nl)) – voor kennisuitwisseling en onderlinge ontmoeting. Een aantal communities op dit platform zijn ook opengesteld voor leden én stakeholders.

#### • Ad hoc versus structureel

In deze complexe tijden waarin veranderingen elkaar snel opvolgen is het essentieel dat je als vereniging eenheid blijft uitstralen op het gemeenschappelijke doel. Hiervoor is het belangrijk dat je weet wat je leden drijft en wat zij belangrijk vinden, en dat zij zich gehoord voelen en kunnen bijdragen aan het gemeenschappelijke doel. Als het goed is, is dit de structurele lijn van de vereniging, of dat nu is via tijdelijke werkgroepen of met groepen die langer bezig zijn. In het ledenonderzoek 2018 plaatsen de leden het 'besluitvormingsproces binnen de vereniging' fors hoger dan in 2015.

#### • Binnen je sector of sectoroverschrijdend

Misschien kun je nog een ontwerp dilemma toevoegen, namelijk de vraag hoe open de vereniging is voor derden. Wil

je als vereniging bijdragen aan maatschappelijke issues dan staat het issue centraal en wordt iedereen betrokken die hier een potentiële bijdrage aan kan leveren. Aedes organiseert met leden en stakeholders innovatiechallenges die een aanzet moeten geven voor vernieuwende antwoorden op complexe vragen van woningcorporaties. Deze challenges zijn programma's van een jaar voor bestuurlijke koplopers met lef en visie. In werkateliers gaan teams vanuit woningcorporaties, directe en indirecte stakeholders aan de slag met specifieke vragen, en proberen te vernieuwen vanuit de vraag en belangen van corporaties en de buitenwereld. Dat gebeurt aan de hand van een combinatie van verandertheorieën en designdenken.

**Tot slot |** Het betrekken, binden en boeien van leden is cruciaal voor elke vereniging. Steeds meer verenigingen, zoals Aedes, doen dat op verschillende manieren, van de meer klassieke wijze van ledenbinding tot de meer innovatieve vormen van participatie en co-creatie. Het palet waaruit verenigingen in de praktijk kunnen kiezen wordt daarmee steeds groter en dat schept perspectief. ←

#### TEKST

Ivan Pouwels  
Marc van Rosmalen

#### BEELD

Volodymyr Hryshchenko

Ivan Pouwels ontwikkelde model Vereniging 3.0 en is directeur van [cooperationnext.nl](http://cooperationnext.nl).

Marc van Rosmalen is verenigingssecretaris bij Aedes.