

14 THEORIE

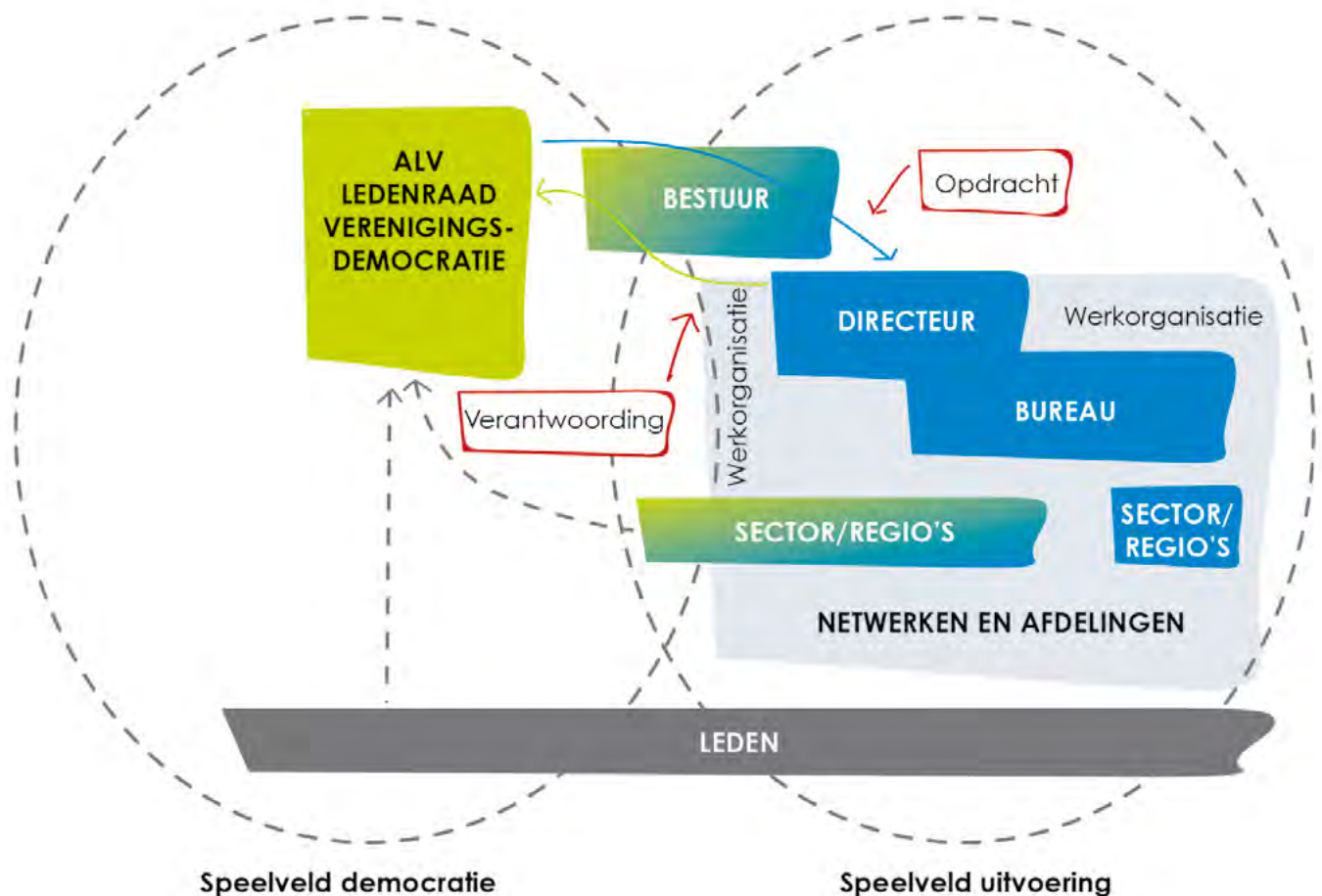
Verenigen met inzicht en praktische tools: de ondersteuningsdriehoek van een verenigingsbureau.

tekst *Marika Kuperus en Inge Poorthuis*

WAT IS DE OPDRACHT AAN HET VERENIGINGSBUREAU?

De ondersteuningsdriehoek kan je helpen om de uitvoeringsopdracht scherp te krijgen en professionals en actieve leden effectief in te zetten.





In een ALV of ledenraad valt het formele besluit over wat je wil gaan doen om je missie te bereiken. Dit heeft de vorm van een meerjarenstrategie, een jaarplan of een beleid. Deze plannen behelzen – vaak expliciet, soms impliciet – de opdracht aan de ‘uitvoeringsorganisatie’ van de vereniging. De uitvoeringsorganisatie van een vereniging bestaat uit alle betaalde krachten en ook uit de actieve leden of vrijwilligers die meewerken aan de uitvoering van het beleid.

Het betaalde bureau is in de meeste gevallen de aanstuurder van de uitvoering en de uitvoerder van een deel van de taken. Hoe duidelijker de opdracht geformuleerd wordt, hoe effectiever die uitvoering kan gaan. Verenigingsspanning ontstaat vaak als er ambivalenties in de ambities zitten of als de ambities en de middelen niet met elkaar in lijn zijn.

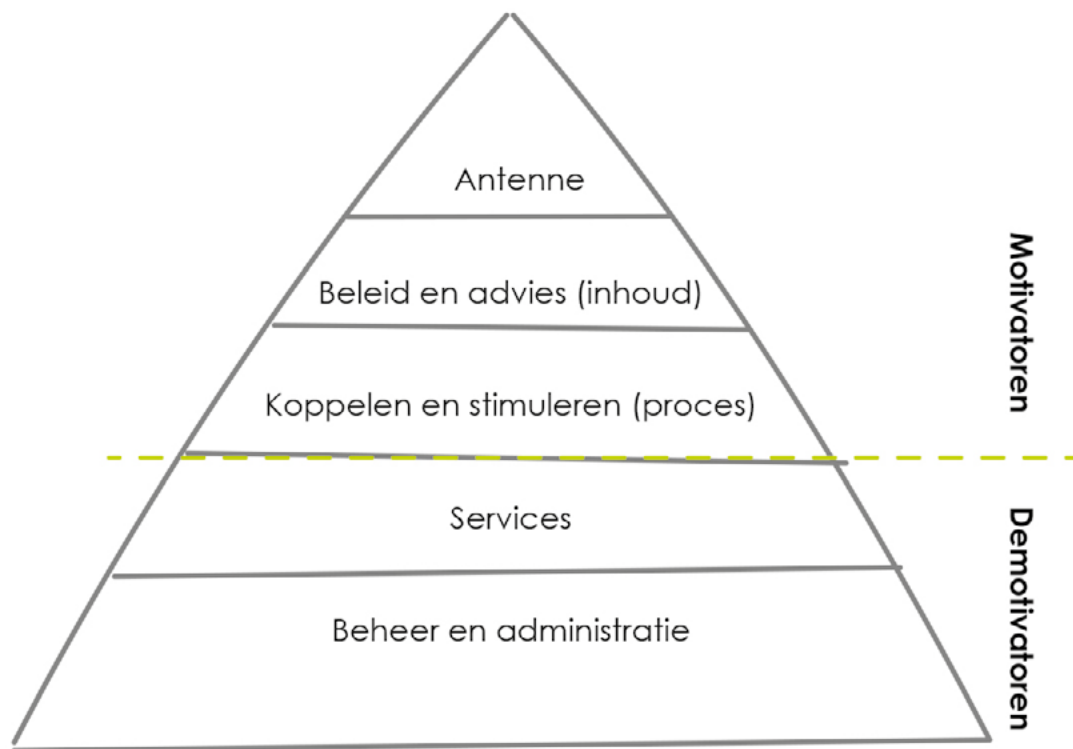
Om de uitvoeringsopdracht aan een verenigingsbureau scherp te krijgen kan de ondersteuningspiramide helpen. De piramide geeft inzicht in de typen werkzaamheden en rollen die een bureau heeft en helpt om te kiezen waar je de nadruk op wil leggen. Met het model krijg je als vereniging ook zicht op hoe relevant de basisvoorzieningen zijn voor de tevredenheid van de leden.

Wie doet wat? | De uitvoeringsopdracht bevat verschillende rollen en taken. Van praktische administratie tot inhoudelijke beleidsontwikkeling en acteren in de buitenwereld. Die verschillende rollen en taken vragen andere competenties en hebben ook een andere dynamiek.

Het fundament van de uitvoering in de vereniging vormen **beheer en administratie**, zoals de ledenadministratie, het innen van de contributie en het regelen van een vergaderzaal.

In de tweede laag, daarboven, vinden we de dienstverlening vanuit de vereniging. In het model de **services** genoemd. Het zijn de structurele werkzaamheden die worden uitgevoerd om het verenigingsspecifieke aanbod van diensten of producten mogelijk te maken, zoals de wedstrijdleiding in een sportclub, de website en de voorlichting, et cetera.

De derde laag van activiteiten bestaat uit **koppelen en stimuleren**. Dit is het bij elkaar brengen van de juiste personen op het juiste moment. Daarmee organiseer je kruisbestuiving en het verspreiden van vernieuwende activiteiten,



gedragen besluitvorming, het oprichten van werkgroepen en commissies en het breed in de vereniging uitzetten van een succesvol voorbeeld.

In de vierde laag zitten de inhoudelijke adviezen en het eventueel opstellen van beleid, standpunten, jaarplannen, en het geven van collectieve kaders in **beleid en advies**.

In de top en de vijfde laag komen we bij de **antenne**. Dit zijn de activiteiten die te maken hebben met het volgen van en inspelen op de actualiteit, het oppikken van signalen over relevante ontwikkelingen in de maatschappij, overheidsbeleid, externe bedreigingen en kansen, en het eventueel uitvoeren van de lobby.

De vijf typen werkzaamheden vormen met elkaar een piramide waarvan de basis gevormd wordt door de onderste twee lagen (beheer en administratie en dienstverlening) en de bovenkant door de meer inhoudelijk geladen werkzaamheden. Elke vereniging kan kiezen welk van die typen ondersteunende taken neergelegd worden bij betaalde medewerkers (dan wel bij actieve leden) en welke competenties er dan nodig zijn.

Professionaliteit gewenst | Alle taken in de piramide zijn onmisbaar, maar ze roepen niet dezelfde beleving op. Voor gepassioneerde hoogopgeleide mensen in de uitvoeringsorganisatie is investeren in de bovenste helft van de piramide aantrekkelijk. Dat is hoogwaardig werk waarmee je veel kunt bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. Het is/likt een stuk relevanter om een stevige beleidsnotitie te maken of te lobbyen in de polder, dan om veel tijd en geld te investeren in een ledenadministratie. Directeuren die de basis goed op orde hebben, klagen veelal over het feit dat ze hier weinig credits voor krijgen. En dat is een misverstand.

Basis eerst | Als service, beheer en administratie soepel lopen, zijn weinigen zich er bewust van. Als die fundamentele

taken niet goed lopen, heeft dat grote gevolgen voor de tevredenheid en de motivatie van leden en vrijwilligers. Het zijn echte 'dissatisfiers' of demotivatoren, die wel een flink deel van de mensen en middelen vragen. Is de basis niet op orde dan is dat merkbaar aan veel klachten over fouten, vertraging bij betaling van onkostenvergoedingen, gezocht bij vrijwilligers over te laat gestuurde stukken, slechte bereikbaarheid of weinig flexibele ondersteuning. Kortom, een lage ledentevredenheid.

(On)geloofwaardig | Ontevredenheid over de basis brengt met zich mee dat de geloofwaardigheid over de inzet en prestaties in de bovenste helft van de piramide (procesbegeleiding, advies en antenne) bij leden en vrijwilligers óók onder druk komen te staan. Ook de meer inhoudelijke werkzaamheden van het bureau krijgen een slechte naam. Als je als vrijwilliger vastloopt in lastige beheersystemen of je contributie wordt niet goed gefactureerd, dan ben je niet snel bereid om een advies van de beroepsmedewerker om de afdeling te vernieuwen over te nemen. Investeren in de basis loont voor een vereniging. ←

Tip: Leg de activiteiten van de bureauorganisatie eens langs de lijnen van de piramide. Gaat de aandacht naar de goede lagen?

Meer weten | De uitvoeringspiramide is een variatie op de ondersteuningsdriehoek uit A.W. de Korte en E. Singerling, 'P&O de deur uit', *Holland Management Review*, 12, 1995.

De artikelen in deze serie komen uit 'Routeplanner voor verenigingen', Marike Kuperus, Inge Poorthuis, Peter van der Loo, David Wijnperle. Deze handzame tool is gratis te downloaden op www.kuperusenco.nl/.