



1 2 THEORIE

Verenigen met inzicht en praktische tool:
de sloopschroef als nieuw model voor de
functies van de vereniging.



 *Marike Kuperus*
Inge Poorthuis

VAART MET JE VERENIGING

Wat beweegt een vereniging en hoe maak je keuzen in wat je doet: strategisch evenwicht tussen collectief belang en individueel profijt.





VAAK START EEN VERENIGING MET ÉÉN DOMINANTE FUNCTIE. GAANDEWEG GAAN DE ANDERE DRIE FUNCTIES EEN GROTERE ROL SPELEN

DE VERENIGINGSSCHROEF



Je wilt met elkaar iets bereiken. Samen werk je aan dat ene doel waarin je gelooft: de wereld verbeteren, de markt of je vak versterken, elkaar supporten... Maar wat doe je concreet om dat doel te bereiken? Met genoeg mensen en middelen zou je alles wel willen doen! Een vereniging drijft immers op passie, dus ideeën en dromen genoeg. Maar ook voor een vereniging geldt dat er keuzen gemaakt moeten worden. Hoe lastig ook voor velen, dat weten wij uit ervaring.

Hoe ziet de wereld er buiten uit? | Waar je het accent op legt hangt af van hoe de wereld er buiten uitziet voor jouw leden én wat die leden jou graag willen zien doen. Weinig dynamiek buiten, dan willen leden vermoedelijk vooral dat de service van de vereniging super is. Grote wetwijzigingen op stapel, veranderende markt, slecht imago, dan zullen leden de relevantie van investeren in belangenbehartiging sneller zien.

Strategische keuzen maken start bij het goed in beeld hebben van relevante ontwikkelingen. En vervolgens de leden bevragen wat voor hen het meest relevant is. Dan werkt het model van de schroef voor de vereniging. Voor de ingewijden: dit is een verdere ontwikkeling van onder meer de bekende propeller van Tack (zie *kader*).

Verenigingsschroef | De verenigingsschroef geeft de vier kernfuncties weer die elke vereniging in (meer of mindere mate) heeft.

1. Behartigen van belangen van de leden in de buitenwereld, lobby, public affairs, pr.
2. Organiseren van het 'collectieve': dus daar waar je vereniging over gaat: je beroep, de branche, het goede doel, de patiëntenpopulatie. Denk aan activiteiten als kennis vergroten, kwaliteitsafspraken en innovatieprojecten.
3. Bieden van individueel voordeel van het lidmaatschap.
4. Ontmoeten en verbinden van de achterban.

Je kunt de verenigingsschroef gebruiken om je huidige aanbod en activiteiten in beeld te brengen en dat vervolgens te kijken op de prioriteiten in de volgende periode. Doen we al



de goede dingen, waar leggen we nu het accent en waar zou dat moeten liggen? Het uitdenken van een strategie voor een vereniging vraagt om het afwegen van dossiers op verschillende bladen van de schroef. Goed gekozen kunnen activiteiten op verschillende bladen elkaar versterken, waardoor de schroef harder gaat draaien en de vereniging meer beweegt. We gaan hierna dieper per functie in op wat het inhoudt en toevoegt.

Vier kernfuncties | De vier kernfuncties zijn de bladen van de schroef. De verenigingsorganisatie zelf is de as waar de vier bladen omheen draaien. Deze as zal in een volgend artikel besproken worden. Vaak start een vereniging met één dominante functie: de patiëntenvereniging met lotgenotencontact, de actiegroep van leraren met belangenbehartiging in Den Haag. Gaandeweg de ontwikkeling van een vereniging gaan de andere functies een grotere rol spelen.

Collectieve belangenbehartiging | Deze kernfunctie omvat alle activiteiten op het gebied van beïnvloeding van de buitenwereld ten behoeve van het bereiken van de doelstelling van de vereniging. Dat kan gaan om een eigenbelang van de achterban, maar ook om een gedeeld ideaal voor de hele wereld (een beter milieubewustzijn, dierenwelzijn of armoedebestrijding). Activiteiten die je in dit blad doet zijn lobbyen in het speelveld, publieke pr-campagnes, en ook onderhandelen en akkoorden sluiten.

Als vereniging weeg je in dit blad de individuele belangen en meningen en geef je op basis daarvan de groep een gedeelde stem in de Nederlandse (en soms ook internationale) samenleving. Zo spreekt de patiëntenorganisatie met de farmaceutische industrie, zorgverzekeraars en het ministerie over de vergoedingen van medicijnen en hulpmiddelen. Een vakbond behartigt de belangen van groepen werknemers naar de (verenigde) werkgevers en de overheid.

Succes in dit blad wordt bepaald door de mate waarin de vereniging mensen kan vertegenwoordigen en – op welke manier dan ook – mobiliseren. De vereniging moet als eenheid, als collectief naar voren treden. Een ruziënde vereniging is een weinig geloofwaardige partner aan de poldertafel. Be-

langen moeten boven het individuele niveau worden uitgedrukt en een collectief belang vormen. Het moet voor een individueel lid de moeite waard zijn de eigen ervaringen en visie in te brengen en ook om in het vervolgproces het eigenbelang ondergeschikt te maken aan het vermogen van de collectieve pressie.

Wanneer (meer) doen aan belangen behartigen?

Het behartigen van belangen is een continu proces, soms meer in stilte en achter de schermen (in overleggen, persoonlijke gesprekken en wandelgangen) en soms met meer lawaai en op de bühne (op het Malieveld, in de krant, via social media). Meer doen aan belangenbehartiging ligt voor de hand:

- als er maatschappelijke ontwikkelingen zijn met effect op de leden van de vereniging, zoals technische ontwikkelingen, beleid of wetgeving;
- als er incidenten in de media zijn waardoor imagoschade kan optreden;
- om de publieke opinie te overtuigen van je ideaal;
- om je organisatie te profileren en een duurzame positie te geven in het maatschappelijk veld.

Het collectieve versterken | Alleen al door het bestaan van een Consumentenbond wordt 'de consument' iemand om rekening mee te houden. Het bestaan van de vereniging helpt bij het krijgen van een sterkere positie, bij het worden van een zichtbare partij. Een stevig collectief worden vraagt meer dan alleen bestaan. In deze kernfunctie draait het om twee activiteiten: innovatie en ordening.

Ordening betekent dat je als vereniging meer helderheid schept in wie of wat je achterban is en ook grenzen stelt: deze mensen horen nog wel bij de groep en deze niet meer. Een groep beroepsbeoefenaars of bedrijven kan bijvoorbeeld gezamenlijk bindende afspraken maken over kwaliteit, in richtlijnen, of met een keurmerk of register. Voorbeelden zijn een BOVAG-keurmerk, de BIG-registers in de zorg of het register Goede Doelen. Door deze ordening kun je je onderscheiden van andere die het op een andere manier doen. Vaak helpt het ook om overheidsingrijpen te vermijden of te verminderen. We regelen het zelf. Ordenen met

VAN PROPELLER EN SPINNENWEB NAAR SCHEEPSSCHROEF

In onze praktijk adviseerden wij vanuit verschillende modellen. Voor de *Routeplanner voor verenigingen* hebben wij deze modellen en onze praktijkervaring gecombineerd in de verenigingschroef, met dank aan:

- Tack, P., *Professioneel verenigingsmanagement, theorie en praktijk voor besturen en directeuren van branche- en beroepsverenigingen*, VU Uitgeverij, 2002.
- Handy, C., *Understanding voluntary organisations*, Penguin Books, 1988.
- Rijkens, H., *Grensverleggende brancheorganisaties*, VM uitgevers, 2015.

kwaliteitsrichtlijnen of keurmerken zie je meer in beroeps- en brancheorganisaties dan in personenverenigingen. In een sportvereniging en sportkoepel betekent het collectief organiseren dat je kunt sporten en samen competitie kunt spelen, met collectief gedeelde spelregels. Ook de strikte afspraken over doping en de controle daarvan zijn een voorbeeld.

De collectieve kracht kun je ook versterken door te werken aan innovaties die de leden sterker maken: nieuwe methodieken introduceren, informatie bundelen, opleidingen of gezamenlijke research doen. In eerste instantie is dit voor de eigen achterban. Het kan ook een positief effect hebben voor de samenleving of markt. Een patiëntenvereniging kan bijvoorbeeld ook een kennisbank met patiëntenervaringen opbouwen. Een nieuwe behandelwijze helpt patiënten en artsen. Een vakbond kan onderzoek doen naar wetgeving rondom arbeidsrecht, of met alternatieve plannen komen voor de verdeling van pensioengelden en daarmee de samenleving beter maken. En een branchevereniging kan een innovatieprogramma starten dat zich richt op verduurzamen in de keten.

Wanneer het collectieve (meer) versterken en ontwikkelen?

Inzetten op kwaliteit en innovatie van de hele groep is nuttig om risico's te pareren of om kansen voor de toekomst aan te grijpen, bijvoorbeeld wanneer:

- in de samenleving gesproken wordt over risico's die de leden van de vereniging raken – denk aan nieuwe richtlijnen over privacy, betrouwbaarheid, ongewenste intimiteiten;



- economische of maatschappelijke veranderingen de situatie van de leden beïnvloeden – samen bijscholen, of een gezamenlijk innovatieproject op het gebied van duurzaamheid of big data kan elk van de leden beter toerusten;
- beunhazen in de sector de naam van de leden van de vereniging in gevaar brengen.

Ontmoeten | Het is de kern van verenigen: elkaar vinden op de gedeelde passie of het gedeelde doel. Jezelf herkennen in een ander met dezelfde achtergrond, hetzelfde vak, ideaal of levenslot. Dit delen, herkennen en daardoor samen iets kunnen bereiken doe je door met elkaar samen te komen, elkaar te ontmoeten. Ontmoeten kan in levende lijve in de voetbalkantine of het politiek café. Het kan ook in een lotgenotengroep op social media. Ontmoeten en verbinden geeft voeding aan 'het clubgevoel' en draagt bij aan een sterke verbinding van leden met de vereniging. Verbinding en gemeenschapszin zijn het wezenskenmerk van een vereniging en wij denken dat het de sleutel is voor continuïteit. Mensen worden vaak lid voor een direct voordeel, maar blijven lid vanwege de verbinding, de mensen.

Succes op dit blad wordt bepaald door het vermogen van de vereniging om op basis van herkenning en erkenning van de gemeenschappelijkheid, warmte en spontane solidariteit op te roepen. Vanuit die gemeenschappelijke basis ben je als lid bereid om mee te betalen – in geld maar ook door vrijwillige inzet – aan de verenigingskosten. Ook al heb je daar zelf maar deels profijt van. Het gezamenlijk belang gaat boven het individuele. Het bekende traject 'Back to basics' van de KNVB draaide om het weer sterker laden van dit clubgevoel. Spontane solidariteit duidt op een haast vanzelfsprekende, ongedwongen saamhorigheid, op gemeenschapsvorming op grond van een gedeelde identiteit. Aan deze identiteit worden bepaalde normen en waarden gekoppeld die samenhangen met het gedeelde belang waarvoor men staat: 'wij als leden van voetbalclub Vooruit hebben deze rituelen' of: 'wij als advocaten, garagehouders of verpleegkundigen spreken elkaars taal en herkennen elkaars dilemma's'. Het zijn juist de eigenaardigheden en de daaruit voortvloeiende herkenning die de basis zijn voor het ons-soort-mensengevoel dat ken-



merkend is voor de onderlinge binding in de vereniging.

Waarom (meer) ontmoeten organiseren?

Ontmoeten is een verenigingsfunctie die zorgt voor continuïteit in de vereniging. Meer doen aan ontmoeten is zinvol als:

- er behoefte is aan meer actieve leden;
- er deelgroepen zijn met een eigen specifieke identiteit die zich in het grote geheel minder herkennen; daar eigen ontmoetingen voor organiseren geeft meer binding ook met het geheel;
- je meer wilt horen over wat leden meemaken, voelen, belangrijk vinden en dat in informele sfeer wilt ophalen.

Individueel voordeel bieden | Lid zijn van een vereniging betekent vaak ook dat je zelf direct voordeel hebt van dat lidmaatschap. Bijvoorbeeld doordat je toegang krijgt tot specifieke diensten en service aan leden, of dat je handige producten krijgt c.q. met korting kunt kopen. Dit individueel voordeel is – zeker voor niet-leden en nieuwe leden – van belang voor het als waardevol beleven van het lidmaatschap. Het is vaak de reden om lid te worden (zeker als er in het collectieve veld geen urgent vraagstuk is). Individueel voordeel kent veel verschijningsvormen. Denk bijvoorbeeld aan een webwinkel met relevante producten, informatievoorziening voor lotgenoten in de vorm van brochures of een hulplijn, inkoopvoordeel bij leveranciers, aanbieden van passende verzekeringen, een test op de website, loopbaanadvies op maat, hulp bij belastingaangifte. Ook een abonnement op een ledenblad of evenementen en activiteiten voor leden zijn onderdeel van het individueel voordeel. Alles waarvan leden zeggen ‘ja, daar heb ik iets aan’.

Met dit blad van de verenigingsschroef geeft de vereniging antwoord op de vaak gestelde vraag: ‘what’s in it for me?’ Individueel voordeel draait om het individu en daar schuilt ook het risico. Focust een vereniging hier te veel op en vult het de collectieve kant te weinig, dan komt er spanning te staan op de essentie van ‘het verenigen’. Alleen goede dienstverlening? Dan kan een handige marktpartij hetzelfde gaan bieden, tegen een lager tarief.

Het hoeft overigens niet altijd financieel voordeel te zijn. Doordat de vereniging mensen verzamelt met gemeenschappelijke kenmerken, is het mogelijk geschikte specifieke

ke diensten of maatproducten te leveren voor de achterban. Dat kunnen diensten zijn die puur individueel zijn zoals juridisch advies, maar ook een collectief aanbod zoals een afgesloten cao, een informatiebeurs of een sportcompetitie. Voor een dergelijke goede dienst willen leden misschien wel meer betalen dan de marktstandaard.

Sommige verenigingen leveren ook diensten aan niet-leden. De vraag of de vereniging de eigen leden voldoende te bieden heeft, bijvoorbeeld in de vorm van kortingen of speciale acties, is dan extra klemmend. En als de vereniging diensten inkoop bij partners kunnen leden er ook voor kiezen om rechtstreeks zaken te doen met die partners.

Wanneer (meer) individueel voordeel bieden?

Er kunnen verschillende strategische redenen zijn om de verenigingsfunctie individueel voordeel meer aandacht te geven:

- er is – door een rustige omgeving – weinig herkenbare meerwaarde op andere bladen;
- er is behoefte aan het werven van meer nieuwe leden;
- de vereniging ziet kans om met goed aanbod meer inkomsten naast de contributie te verwerven;
- door zelf producten of diensten te bieden kun je als vereniging ook de marktpartijen voor je achterban in beweging krijgen.

TEKST

Marike Kuperus
Inge Poorthuis

BEELD

Martin Adams
Marijke Maarleveld

*De artikelen in deze serie zijn gebaseerd op de **Routepanner voor verenigingen**, Marike Kuperus, Inge Poorthuis, Peter van der Loo, David Wijnperle. Een handzame tool is gratis te downloaden op <https://kuperusco.nl/routepanner/toolbox/>*