



# De kunst van eigenaarschap

---

Eigenaarschap is een krachtige drijfveer die mensen binnen verenigingen stimuleert verantwoordelijkheid te nemen en – gezamenlijk – in actie te komen.

Wat is dat precies 'eigenaarschap'? De Dikke van Dale kent het woord niet. Het woord bestaat niet in de Nederlandse taal. Toch bijzonder dan dat het VM-boek 'De routeplanner voor verenigen' (2018 en herdruk juli 2023) als ondertitel heeft: 'organiseren van passie en eigenaarschap'. Het woord lijkt op eigendom hebben, en binnen verenigingen lijkt dit nog het meest te gaan over de formele eigenaren: diegene die in de statuten staan en kunnen beslissen. Al is een vereniging niet hun 'eigendom'.

Naast dit 'formele' eigenaarschap is er het gevoel van eigenaarschap. Een gevoel dat leden (kunnen) hebben waardoor ze verantwoordelijkheid nemen, alert zijn op wat goed en niet goed gaat, betrokken zijn, meedenken en initiatief nemen. Eigenaarschap is een energie die je kan bewegen én die zorgt dat anderen bewegen.

## Fundament

Volgens ons is eigenaarschap de basis voor verenigen. Mensen die zich (mede)verantwoordelijk voelen, hun energie willen inzetten, zich vastbijten in iets en op tijd loslaten. Zonder eigenaarschap is er geen energie, geen betrokkenheid, geen drijvende kracht, geen verantwoordelijkheid, geen besluitvorming en kan je dus niks in beweging zetten. Te weinig eigenaarschap is jammer, maar teveel is net zo ingewikkeld. Een goede balans in de mate van gevoeld eigenaarschap onder leden vraagt goed leiderschap. Het vraagt oog hebben voor waar de energie zit en waarde hechten aan het concept eigenaarschap.

We zien in verenigingen tegelijkertijd een wens om toename én om afname van eigenaarschap. Iedereen kent verenigingen met te weinig eigenaarschap: leden voelen zich klant in plaats van lid, herkennen zich niet in het bureau of de 'klik' van actieve leden die er wel is. Er is te weinig actieve inzet of betrokkenheid.

Ook te veel eigenaarschap is een bekend verschijnsel: leden worden te bezitterig, plakken aan hun functie, zijn normstellend aan elkaar. Denk aan een afdeling die zijn eigen missie nastreeft of een ledenraad die alles vertraagd omdat ze overal over willen meebeslissen, dan is eigenaarschap niet meer in balans. Bij te veel eigenaarschap is de verleiding groot om de verenigingen om te zetten naar een stichting. Dat scheelt 'gedoe': van een Algemene Ledenvergadering. De investering in het steeds betrekken van leden is de kost van de democratie. Nederland is het land van verenigen en daarmee al decennia het land van (gedeeld) eigenaarschap. Wat we wel zien, is dat de invulling van eigenaarschap verandert. Welke kansen en risico's zijn er anno 2023 als het gaat om eigenaarschap?

## Eigenaarschap in de maatschappij

In de maatschappij beweegt er van alles op het gebied van eigenaarschap. We noemen de volgende zes ontwikkelingen:

- 1 In reactie op de individualisering waar jaren over gesproken is, komt de overheid met de participatiemaatschappij waarin we allemaal mee (moeten) denken en doen. Ambtenaren zijn beducht op procedurele betrokkenheid van die ene boze burger die zoveel tijd kost en zien verbinding in steeds meer buurttuinen en parken die worden onderhouden door bewoners zelf.
- 2 In Amerika ben je minder 'baas in eigen buik' met het verdwijnen van het recht op abortus, terwijl je daarnaast steeds meer eigenaar bent van je eigen medische traject door 'samen te beslissen' met de arts.

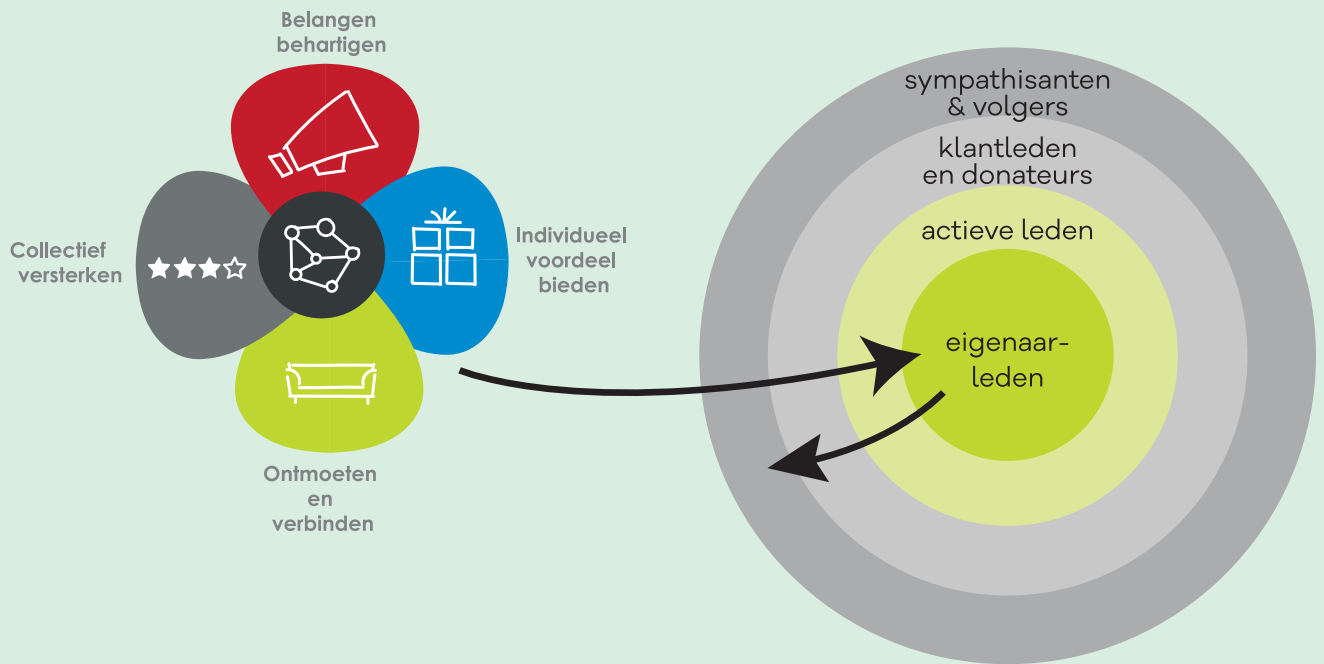
- 3 Na het opgaan van coöperatieve woongemeenschappen in corporaties (stichtingen) – omdat een Algemene Ledenvergadering toch wel lastig was en schaalvergroting efficiënter – is in Amsterdam nu weer een plan gelanceerd voor het stimuleren van woningcoöperaties.
- 4 Op social media hebben we ons eigen account om onszelf te laten zien en onze eigen mening te delen, maar van wie is het profiel, beeld en het geluid dat je erop zet eigenlijk?
- 5 In de consumentenmarkt zie je een ontwikkeling van gebruikersrecht in plaats van eigendom (deelauto's, muziek streamingdiensten, lease wasmachines). Al lijkt het opgeven van de heilige koe toch lastig voor velen en met de oorlogen komt een besef van de kwetsbaarheid van de onlinediensten. Hoe afhankelijk ben je eigenlijk als iets door één knop door iemand anders aan- en uitgezet kan worden?
- 6 Sinds enkele jaren zien we een toename in lidmaatschappen van politieke partijen, een toename in polarisatie en emotie in het publieke debat en de opkomst van burgerberaden.

## Wie zijn die eigenaren?

Een vereniging kent in haar achterban een opbouw in de mate van betrokkenheid: van volgers, naar (klant) leden, actieve leden en eigenaarleden (zie ook het boek 'Routeplanner voor verenigen'). Echte eigenaarleden komen vanzelf bovendrijven uit de groep actieve leden. Je kan ze maar beperkt werven. Het zijn die leden die zich na een aantal keer meedoen verantwoordelijk gaan voelen, die zich thuis voelen. En dan hun energie structureler in willen zetten. Daarmee groeit hun eigenaarschap. Als vereniging is het zaak dat je die leden spot. In een gezonde vereniging is er doorstroming van volger tot eigenaarlid en ook weer terug. Eigenaarleden maken (op tijd) plaats voor nieuwe aanwas.

Om klantleden te activeren helpt het om ruimte te bieden om kortdurend en laagdrempelig – op iets wat het lid interessant vindt of waar hij/zij goed in is – bij te dragen. Een vanzelfsprekendheid in de vereniging dat iedereen zich ergens actief voor inzet kan daarbij goed helpen. Denk aan een nieuwsbericht schrijven, eenmalig meehelpen met het onderhoud van de sportvelden, een enquête invullen, deelnemen aan een online community, een presentatie geven, deelnemen in een werkgroep vanwege iemands expertise etc. Sommige verenigingen zetten een hele bestuurlijke laag om naar werkgroepen, waardoor men van bestuurlijke procedures naar betekenisvolle activiteiten kan gaan. Je beweegt de aanwezige energie richting eigenaarschap.





### Eigenaren beslissen mee

Als je denkt aan eigenaarschap in de vereniging, denk je in eerste instantie aan de mensen die direct betrokken zijn bij de formele besluitvorming. Dat eigenaarschap kun je op verschillende manieren organiseren:

- **Met alle leden**

In een Algemene Ledenvergadering. Het meest geschikt tot circa vijfhonderd leden. Daarboven is er (te) weinig eigenaarschap en heeft een kleine groep te snel teveel mogelijkheid om de boel voor iedereen naar hun hand te zetten.

- **Met een afvaardiging in een ledenraad**

Een goed samengestelde ledenraad biedt een diversiteit van meningen en is de stem van het hele systeem. Hierbij is het goed om te letten op de omvang. Een te kleine ledenraad geeft het risico van een 'tweede bestuur' en geeft te weinig de diversiteit van de hele achterban weer. Een ledenraad van meer dan ongeveer veertig personen maakt vergaderen onpraktisch.

Bij elke ledenraad moet er aandacht zijn voor de rolvastheid - vooral bij sterke individuele passies en overtuigingen. Je bent niet het bestuur. De meerderheid beslist voor iedereen. Wanneer er een besluit genomen wordt waarmee je als ledenraads-lid of bestuurder niet eens bent, breng je het toch in uitvoering.

- **Met behulp van een RvT**

Wil je wel een ALV van alle leden, maar ook een gremium dat de belangen van de leden van dichterbij bewaakt, dan kan je als vereniging een Raad van Toezicht instellen. De Raad van Toezicht houdt - in

dienst van de leden - toezicht op het bestuur. In verenigingen met een ledenraad kan het zorgen voor een dubbeling, vertraging en meer rolonduidelijkheid.

### Meedenkers zitten overal

Ook het meest 'formele' eigenaarschap binnen de vereniging - meedenken en meebesluiten - is tegenwoordig informeler en daarmee laagdrempeliger te maken. Denk daarbij aan Google Analytics, enquêtes, analyse van fora en/of invloed via co-creatie trajecten. Ons advies is om dit juist niet te beperken tot de formele leden. Betrek hierbij ook volgers, als betrokken potentiële leden. Met het inzetten van deze meer informele democratie is er nog een tweede voordeel. Het kleine vlammetje bij de volger of het klantlid kan zo aangewakkerd worden en bewogen richting eigenaarschap.

Als via deze kanalen (steeds meer) signalering en toetsing plaatsvindt, verandert daarmee de rol van de formele democratische organen ook. Hun focus komt dan meer te liggen op toezicht op het proces: Wie zijn er geconsulteerd of wie hebben meegeschreven? Is dat voldoende breed opgehaald? Nagaan in hoeverre de resultaten van invloed waren op de afwegingen. De formele democratie heeft altijd ook de ultieme noodrem die nodig is voor een goed machtsevenwicht tussen leden en bestuur.



## Zonder eigenaarschap is er geen betrokkenheid

### Eigenaar van een moment

Het lijken helemaal geen eigenaars... mensen die ooit een keertje kwamen meehelpen. De vereniging Nederlandse Organisatie Vrijwilligerswerk laat in hun laatste vrijwilligersonderzoek zien dat er een stijging is in deze 'episodische vrijwilligers'. En toch zal een keer helpen bij een collecte, bij het schilderen van de kantine, bij het oogsten uit de moestuin bij een aantal van deze vrijwilligers een blijvend gevoel van 'ook een beetje van mij' geven. Voor de harde kern van eigenaarsleden stelt dit niets voor, maar voor de brede sympathie en ook voor inzet en steun in tijden van nood, is ook dit type eigenaar van het moment heel relevant

### Procesregie

Activering van leden, beweging richting eigenaarschap, kost tijd en inzet van bestuurders en medewerkers. Om te bewegen naar eigenaarschap is een bureau en bestuur nodig die ook (en misschien wel met name) inzet op het proces, die mensen kent, aan elkaar koppelt, motiveert, luistert en serieus neemt. En dat is niet altijd de snelste of makkelijkste weg. Als betaalde kracht of bestuurder is het vaak sneller en efficiënter om taken zelf op te pakken, zelf een advies uit te werken, een statement te schrijven of een activiteit te organiseren. Maar dat belemmert de instroom van actieve leden. In grotere verenigingen met veel gelaagdheid (in geografisch of thematisch subgroepen) speelt nog een extra dynamiek als het gaat om deze procesregie. Voor het lid is het 'hier voel ik mij thuis' gevoel, de verbinding en daarmee het eigenaarschap van de subgroep het grootst. Hierin kan zelfs gaan spelen: hoe nabijer de subgroep, hoe verder weg het algehele belang. Het vraagt dan ook aandacht en sterk leiderschap om deze eigenaren betrokken te houden bij het 'overkoepelende' verenigingsbelang.

### Fysiek en online

Een dilemma voor het vermeerderen van eigenaarschap is online vergaderen. Enerzijds is het laagdrempelig, efficiënt en creëert het voor mensen die ver of moeilijk kunnen reizen mogelijkheid om aan te sluiten. Anderzijds mis je de groeiende verbinding van de (informele) ontmoeting. Iets wat bijdraagt aan het groeiende gevoel van eigenaarschap; 'hier voel ik mij thuis en wil ik van betekenis zijn'. Vermeerderen van eigenaarschap vraagt een mooie mix tussen fysiek en online. Bijvoorbeeld een fysieke start van een werkgroep, in het midden een bijeenkomst met veel ruimte voor persoonlijke ontmoeting en verbinding en tussendoor online wat zakelijker te vergaderen.

### Verminderen van eigenaarschap

Eigenaarschap is de basis voor verenigen, maar te veel eigenaarschap bestaat ook en is voor het soepel functioneren van de vereniging lastig. Misschien ken je zelf bestuurders die 'op het pluche plakken', een afdeling die haar eigen weg gaat (eigen baas) of een ambassadeur die met een eigen boodschap de buitenwereld te woord staat. Dit zijn voorbeelden van een te groot en te eigengereid eigenaarschap. Hoe schaal je eigenaarschap af? Hoe gaan leden van de binnenste cirkel van betrokkenheid soepel terug naar 'gewoon actief lid' of zelfs volger? En dit zonder dat je ze kwijtraakt of nog liever dat ze klaarstaan om in crisis weer op te schalen. Vaste benoemingstermijnen helpen zeker, maar ook hier is persoonlijk contact en goed leiderschap van belang. Binnen de perken houden van eigenaarschap kan door mensen serieus te nemen, goed te luisteren en op het juiste moment aandacht te hebben voor het actieve lid. Bijvoorbeeld door iemand plenair uitgebreid te bedanken. Dit doet recht aan iemands inzet en geeft duidelijkheid dat iemand ook een stapje terug doet.

Dit proces wordt voor bestuurders al vanzelfsprekender als er zittingstermijnen opgenomen zijn in reglementen en statuten. Voor andere vrijwillige inzet is het goed om vanaf het begin expliciet te bespreken dat stoppen er ook bij hoort en dat 'vrijwillig niet vrijblijvend' is. In een vrijwilligersbeleid of als vrijwilligersmanager kan je regelmatig gesprekken voeren over of iemand het nog naar zijn/haar zin heeft en of er taken bij of af kunnen of misschien wel moeten. Hoe normaler dit soort gesprekken in een vereniging zijn, hoe makkelijker de doorstroom naar meer én ook minder eigenaarschap. In een gezonde vereniging maken actieve leden plaats voor nieuwe aanwas en kent ieder zijn rol.



### Eigenaarschap in balans houden

Inzet van scholing en vooral van onderling gesprek draagt bij aan het in balans houden van eigenaarschap. Met een ledenraad even tijd nemen om uit te zoomen zorgt voor binding onderling, wat eigenaarschap vergroot, ook maar zorgt voor duidelijkheid en grenzen in de rol en taak. Als regionale bestuurders gezamenlijk met het landelijk bestuur van gedachten wisselen wie welke rol heeft in het behalen van de doelen, zorgt dat ervoor dat iedereen input kan leveren op die doelen, zo (nog wat meer) mede-eigenaar wordt en blijft handelen vanuit het (brede) verenigingsbelang. Een vereniging functioneert soepel als iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid pakt.

Voor alle functies kan je werken met een op- en afbouw, waardoor doorstroming de normaal is. Denk aan een termijn als inkomend en als vertrekkend voorzitter (bij voorkeur buiten het bestuur, waarin de persoon nog een zeer waardevolle gerichte opdracht kan krijgen), een Raad van Advies waarin oud-bestuursleden kunnen deelnemen of een mentorschap van een startende consultant. Hoe meer het gewoon is dat mensen op- en afschalen in eigenaarschap, hoe soepeler de vereniging draait.

### Passie als motor en als rem

Zoals in het begin al benoemd is de ondertitel van het boek 'Routeplanner voor verenigen' het organiseren van eigenaarschap en passie. Passie en eigenaarschap gaan hand in hand. Met die passie komen echter ook individuele wensen en overtuigingen mee. De missie van een vereniging gebaseerd op het collectieve. De vereniging geeft je de kans te realiseren wat je alleen niet kan, maar zij moet wel gedragen zijn als gezamenlijke ambitie. We weten allemaal dat dit kan botsten. Hoe moeilijk het kan zijn voor (actieve) leden, bestuurders en betaalde krachten om te denken en doen vanuit de collectieve ambitie. Zeker in besluitvormende organen.

De mate waarin je eigen passie aansluit bij de collectieve ambitie heeft invloed op je betrokkenheid, het gevoelde eigenaarschap. Maar als er te veel ruimte komt tussen die twee, dan kan dit zorgen voor wrijving en stagnatie. Maak het daarom gewoonte om in bijeenkomsten, gesprekken en besluiten expliciet de vraag te stellen: Is dit de wens of het belang van de meerderheid, draagt het bij aan de collectieve ambitie? Wees daarbij helder en expliciet in de rol die leden hebben in bepaalde functies en train mensen hier ook op.

### Waardevolle zijlijn

Het bijzondere en mooie aan een vereniging vinden wij het eigenaarschap. Of het nou in de vrijwillige inzet is voor dienstverlening of in de (formele en informele) democratie. Goede leiders in verenigen krijgen energie van het betrekken van leden. Ze zien het als uitdaging om het eigenaarschap, de aanwezige energie te richten. Ze zijn niet bezitterig, maar op zoek naar waar de energie zit om dit te faciliteren.

Dit bewegen van eigenaarschap, het 'ontmoeten en verbinden' van mensen aan elkaar en aan de vereniging is één van de vier kernprocessen die elke vereniging in meer of mindere mate heeft.

Bij patiëntenorganisaties kent iedereen het lotgenotencontact, dit is vaak vanaf de oprichting het belangrijkste kernproces. Maar ook bij alle andere verenigingen maakt het 'ontmoeten en verbinden' dat leden ze zich thuis voelen, dat ze zich gaan inzetten, dat het collectieve vorm krijgt, dat ze zich meer eigenaar gaan voelen en dat ze lid blijven. Denk aan de innovatieve ideeën die zich op een wetenschappelijk congres vormen, de vriendschappen die gesloten worden tijdens de bardienst, de best practices die tijdens de lunch worden uitgewisseld. Mensen worden vaak lid voor een individueel voordeel, maar blijven lid omdat ze zich thuis voelen, omdat door de ontmoeting en verbinding het eigenaarschap groeit.

Eigenaarschap bestaat niet volgens de Dikke van Dale, maar in onze ogen is het de basis van verenigen. Als vereniging of stichting kan je de energie in je achterban bewegen richting eigenaarschap en met die energie beweeg je anderen. Eigenaarschap is iets om van te houden! 🧡

---

**In een gezonde  
vereniging maken  
actieve leden plaats  
voor nieuwe aanwas**