



De ontwikkeling van co-creatie

In welke levensfase zit jouw vereniging?

In dit artikel bespreken we de verschillende groeifasen van een vereniging, zoals beschreven in de *Routeplanner voor verenigen*. Deze fases combineren we in dit artikel met de vitaliteitsscan voor organisaties van de Galangroep (1980) die gebaseerd is op twee bedrijfskundige modellen, het *Fase model* van Scott en het *Organisatie groeimodel* van Greiner. Samen wordt dit de scan voor verenigingen en stichtingen met de verschillende levensfasen van verenigen en de kenmerken. Aan de hand van de tabel bepaal je in welke fase jouw vereniging overwegend zit en wat kan zorgen voor meer co-creatie.

Tekst: Inge Poorthuis, Kuperus&Co
Met dank aan: Pieter van der Loo, Marjke Kuperus en Rob Thijssen

De basis van een bloeiende vereniging ligt in co-creatie: samen meer bereiken dan elk lid afzonderlijk. Door samen te werken, versterkt een vereniging de verbondenheid en vergroot ze de impact van haar activiteiten. Co-creatie gaat over het benutten van de kracht van collectief werken. Nieuwe uitdagingen aangaan, nieuwe oplossingen vinden en bestaande structuren versterken.

Als verenigingen groter worden, langer bestaan en vaak meer impact krijgen, doorlopen ze verschillende levensfasen. Wil je vitaal en relevant blijven? Dan is het goed om aandacht te hebben voor uitdagingen en op tijd aan de slag te gaan met aanpassingen aan de manier van werken. Juist om samenwerken en co-creatie levend te houden. Lees verder om te weten hoe je dat doet.

De zes levensfasen van een vereniging

Fase 1

Informeel: Onder ons

In deze eerste fase ontkiemt het verenigen. Het is een kleine groep mensen die aan de wieg van een vereniging staat. Vaak beginnen ze aan de keukentafel of bij een borrel. Alles draait om gemeenschappelijke waarden en idealen die sterk worden beleefd. Deelnemers kennen elkaar persoonlijk, delen dezelfde passies en hebben direct contact met elkaar. Formele structuren zijn niet nodig. Co-creatie is vanzelfsprekend. Het is een fase waarin verbondenheid centraal staat, met focus op het gezamenlijke doel. Deze fase vormt de basis en voor sommigen de kiem voor verdere groei. Sommige informele samenwerkingsverbanden, zoals de buurttuinclub of de zaalvoetbalvrienden, blijven pioniers met pioniersenergie.

Fase 2

Informeel: Steun ons doel

Naarmate de samenwerking groeit, ontstaat de wens om het doel te delen met een bredere achterban. Er is behoefte aan een grotere groep mensen die wil ondersteunen, meewerken en het doel delen. De samenwerking wordt zichtbaar en georganiseerder; er worden een website en social media kanalen aangemaakt en de verhalen van de vereniging worden gedeeld met een breder publiek. De organisatie blijft echter informeel en laagdrempelig, zonder formele structuren. De aandacht is gericht op het bereiken van de missie en het aantrekken van nieuwe leden. In deze fase is co-creatie nog steeds de basis van de vereniging. Het zijn de strategische langetermijndoelen die aandacht vragen.

Fase 3

Samen de wereld in

Wanneer de samenwerking impact begint te hebben en de groep mensen elkaar niet meer persoonlijk kennen, volgt formalisatie. Er wordt een rechtspersoon opgericht: een vereniging, soms een stichting of maatschappelijke BV. De samenwerking krijgt te maken met wettelijke regels. Deze stap wordt vaak gezet uit een praktische overweging, zoals een bankrekening of subsidie willen aanvragen. Het bestuur gaat meer besturen en er zijn gescheiden verantwoordelijkheden. De bestuursleden komen uit een uitvoerende situatie, waarin ze veel zelf deden. Het moment is daar om te delegeren en los te laten. Besturen is ook ruimte maken voor co-creatie in werkgroepen.

Fase 4

Groeien

De vereniging groeit en trekt steeds meer leden en vrijwilligers aan. De organisatie staat voor nieuwe uitdagingen. Hoe bewaak je de missie? Hoe zorg je ervoor dat leden betrokken blijven? Heb je genoeg menskracht? Groeien vraagt vaak meer professionaliteit en meer structuur. Als ze er al niet waren, is dit het moment voor beroepskrachten. Het aantal betaalde beroepskrachten groeit en het aantal actieve leden ook. De taak van het bestuur verandert. Tijd om goed af te spreken wie waar verantwoordelijk voor is. Het gevaar schuilt erin dat te veel nieuwe leden de vereniging niet als een plek van co-creatie en samenwerking zien, maar als een soort dienstverlener. De aanwezige passie en het eigenaarschap bij de oprichters is niet vanzelf aanwezig bij het nieuwe lid. Co-creatie is in deze fase een strategisch hulpmiddel om leden actief te betrekken.



Inge Poorthuis, Kuperus&Co



Fase 5

Volwassen

De vereniging is stabiel en heeft vaste werkstructuren. Er is een betaald bureau van administratie tot aan beleid en een stevige directeur. De processen zijn helder en de financiële groei is vertraagd. De vereniging heeft een breed aanbod aan activiteiten die alle vier de kernprocessen van een vereniging raken: het bieden van individueel voordeel, organiseren van ontmoeting, belangenbehartigen en het versterken van het collectief. De focus ligt op het verbeteren van wat er is. Vaak is het bureau van de vereniging de motor van innovatie geworden.

Het wordt belangrijk om aandacht te hebben voor mogelijke verstarring binnen de vereniging. Stabiliteit zorgt voor een veilige structuur, maar kan ook leiden tot inflexibiliteit en bureaucratie. Er ontstaat een (gevoelde) afstand tussen de besturende laag (vaak inclusief de betaalde krachten) en de actieve leden. Dit uit zich soms in een wij-zij tussen het hoofdkantoor versus de actieve leden in het land. Kleine pioniersplekken beschermen of inrichten helpt om co-creatie vast te houden en te blijven innoveren. Zeg ja tegen nieuwe ideeën. Door (potentiële, jonge) leden uit te nodigen om mee te denken, blijft de vereniging veerkrachtig en ontstaat ruimte voor groei en innovatie. Zijn er in de omgeving pioniers of clubjes met goede ideeën? Betrek ze, wees een veilige haven en bied ze de organisatiestructuur die jij al gebouwd hebt. En doe verder niks: geef ze ruimte om te experimenteren!

Fase 6

Verstenen

In deze fase raakt een vereniging verstrikt in haar eigen structuren en procedures, wat resulteert in verminderde flexibiliteit en wendbaarheid. De sfeer is vaak formeel en besluitvorming verloopt traag. De groep vrijwilligers gaat steeds meer op elkaar lijken en de cirkel van actieve leden wordt kleiner. De nadruk ligt op behoud van bestaande werkwijzen, de drempel om vanuit eigen enthousiasme even mee te doen is hoger. Er hangt een sfeer van zorg en irritatie. Je hoort uitspraken als 'Ze begrijpen niet hoe belangrijk ons werk is' of 'Mensen zijn tegenwoordig niet meer solidair'. Eenmaal in deze fase is veranderen nog lastiger. Ontstollen vraagt opnieuw te kijken naar de vereniging, zowel naar zichtbare processen als de onderstroom (gedrag en cultuur). Zo creëer je urgentie en ruimte. Een externe blik, bijvoorbeeld van niet-leden of stakeholders is mogelijk nodig om weer nieuwe energie in de vereniging te brengen. Voorbeelden uit deze fase zijn sommige vakbonden en branche- of beroepsverenigingen.

In welke fase zit jouw vereniging?

Doe de scan >>

Kruis aan welke beschrijving per kenmerk het beste bij jouw vereniging past. De eerste twee levensfasen lijken in dynamiek flink op elkaar, dus staan in één kolom. Nooit valt alles precies in één fase, maar als je uitgaat van de meeste aangekruiste beschrijvingen krijg je een goed beeld.

De rode lijn in jullie scan geeft de groei en impact van de vereniging aan. In de eerste fases is de groei snel en groot en zo ook de daling aan het eind. De top qua omvang en impact zit in de fasen 'Groei' en 'Volwassenheid'. Waar zit jouw vereniging?

Groei en groeistuipe

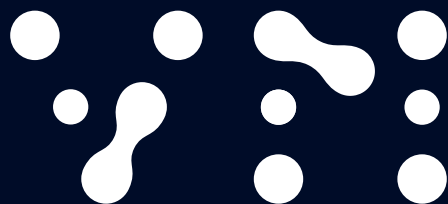
De overgang van de ene naar de andere levensfase in een vereniging gaat vaak gepaard met spanning, gedoe of crisis. Mildheid voor die bijzondere verenigingsdynamiek en waarderend werken helpt. Geef het positieve aandacht: wat aandacht krijgt groeit! Verstening gebeurt echter geleidelijk, het sluipt erin. Het is lastig om te veranderen. In bedrijven betekent dit vaak faillissement, maar dat geldt niet voor verenigingen. De passie en het eigenaarschap bij een kerngroep leden maakt dat die heel lang door kunnen gaan. Echter de sfeer, het plezier en de impact nemen af. Merk je in jouw vereniging spanning? Kijk in onderstaande scan in welke levensfase jullie je begeven.

Versteent jouw vereniging?

Dan is het tijd voor verandering! In het bedrijfsleven is het bekend dat je aan de slag moet met innovatie vóór het kantelpunt (de bovenkant van de rode lijn), aan het begin van de 'volwassen' fase. Maar verenigingen zijn vaak conservatief. De democratie moet -in meerderheid- beslissen over de toekomst. Maar hoe ontstol je? Er is geen simpele oplossing, over het algemeen kan je stellen dat je (deels) terug wilt in de levensfasen. Op welke kenmerken je dan het beste in kan zetten hangt van verschillende factoren af. In ieder geval vraagt die verandering een systemische aanpak, met aandacht voor de boven- en onderstroom (zichtbare veranderingen en culturele aspecten).

Co-creatie, samen meer bereiken dan alleen, is de kern van verenigen. Door samen met (potentiële) leden te co-creëren en dat bewust te blijven doen, kan de vereniging zichzelf fris en relevant houden. 🌱

kenmerken	fase	onder ons / steun ons	<input checked="" type="checkbox"/>	pionieren	<input checked="" type="checkbox"/>	groeien	<input checked="" type="checkbox"/>	volwassen (continueren)	<input checked="" type="checkbox"/>	verstenen	<input checked="" type="checkbox"/>
klimaat		informeel, bekenden, onderling, gemoedelijk	<input type="checkbox"/>	informeel, chaotisch, start-up	<input type="checkbox"/>	buiten = binnen	<input type="checkbox"/>	succes bewezen	<input type="checkbox"/>	verdedigen	<input type="checkbox"/>
strategie		niet bewust aanwezig, reactief	<input type="checkbox"/>	kansen pakken (op de collectieve ambitie)	<input type="checkbox"/>	kansen maken, vooruitzien, proactief	<input type="checkbox"/>	verbeteren en beheersen	<input type="checkbox"/>	?.....(voorkomen van verlies) en verklaren	<input type="checkbox"/>
kernprocessen van verenigen		één inspirerende collectieve ambitie	<input type="checkbox"/>	soms komt er een tweede kernproces bij	<input type="checkbox"/>	verbreden naar drie of vier kernprocessen	<input type="checkbox"/>	activiteiten op alle vier de kernprocessen	<input type="checkbox"/>	activiteiten op 4 kernprocessen, maar afnemend animo en wordt steeds minder haalbaar	<input type="checkbox"/>
de vereniging zoekt		niet echt iets, gewoon lekker bezig	<input type="checkbox"/>	uitdagingen en risico's	<input type="checkbox"/>	kansen	<input type="checkbox"/>	verbetering van aanbod	<input type="checkbox"/>	beschermende regels en afspraken	<input type="checkbox"/>
het lid		nog geen sprake van werving	<input type="checkbox"/>	zoeken we op en we verkopen	<input type="checkbox"/>	sporen we op als groep en spelen in op hun behoeften	<input type="checkbox"/>	komen vanzelf, want hebben onze vereniging nodig	<input type="checkbox"/>	die geen lid worden hebben ongelijk, snappen het niet	<input type="checkbox"/>
indruk naar buiten		gezellig samen	<input type="checkbox"/>	agressief	<input type="checkbox"/>	slim, levendig	<input type="checkbox"/>	gedegen, netjes (beetje saai)	<input type="checkbox"/>	star	<input type="checkbox"/>
wijze van communicatie		direct, enthousiast	<input type="checkbox"/>	direct, enthousiast	<input type="checkbox"/>	open, eerlijk	<input type="checkbox"/>	conflict vermijdend	<input type="checkbox"/>	zeurend	<input type="checkbox"/>
reorganiseren & adviseurs		gebeurt niet	<input type="checkbox"/>	snelle acceptatie, veel zelf	<input type="checkbox"/>	gericht, passend	<input type="checkbox"/>	verfijnd, altijd meer, lang overleg	<input type="checkbox"/>	veel, zonder effect, huisadviseur	<input type="checkbox"/>
bestuursmodel		uitvoerend bestuur	<input type="checkbox"/>	uitvoerend-instruerend	<input type="checkbox"/>	instruerend-beleidsbepalend	<input type="checkbox"/>	strategisch-Raad van Toezicht	<input type="checkbox"/>	beleidsbepalend t/m Raad van Toezicht... is er nog sturing?	<input type="checkbox"/>
plek van uitvoering		vrijwilligers	<input type="checkbox"/>	bestuur, vrijwilligers, soms uitbesteden administratie	<input type="checkbox"/>	bestuur, werkgroepen, (coördinerend) bureau, vrijwilligers	<input type="checkbox"/>	meer werkgroepen, vrijwilligers, beleidsbepalend bureau met directeur	<input type="checkbox"/>	afnemend aantal vrijwilligers en medewerkers	<input type="checkbox"/>
vorm Algemene Vergadering (AV)		jaarbijeenkomst / informele ALV	<input type="checkbox"/>	Algemene Leden Vergadering (ALV)	<input type="checkbox"/>	ALV wordt soms ledenraad	<input type="checkbox"/>	ledenraad (soms met jaarlijks congres alle leden)	<input type="checkbox"/>	ledenraad (soms met jaarlijks congres alle leden)	<input type="checkbox"/>
focus democratische orgaan		nabije toekomst, jaarstukken	<input type="checkbox"/>	denkt mee over strategie en houdt actief toezicht	<input type="checkbox"/>	jaarstukken, houdt toezicht op uitvoering en mag beleidswijzigingen goedkeuren	<input type="checkbox"/>	goedkeuren (meer) jarenstukken, benoemen bestuur/RvT	<input type="checkbox"/>	goedkeuren (meer) jarenstukken, benoemen bestuur/RvT	<input type="checkbox"/>
ledeninvloed naast AV		persoonlijk contact	<input type="checkbox"/>	ook mail	<input type="checkbox"/>	ook werkgroepen, enquêtes	<input type="checkbox"/>	gestructureerd ophalen door beroeps-krachten via diverse kanalen	<input type="checkbox"/>	gestructureerd ophalen maar brede achterban haakt steeds meer af	<input type="checkbox"/>
plek besluiten / sparren		direct	<input type="checkbox"/>	direct	<input type="checkbox"/>	overleg	<input type="checkbox"/>	organen	<input type="checkbox"/>	wandelgangen	<input type="checkbox"/>
leiding overwegend bij		nog weinig sprake van leiding, zelfsturend teams	<input type="checkbox"/>	pionier, gepassioneerd verkoper	<input type="checkbox"/>	marketeer	<input type="checkbox"/>	ingenieurs, technici	<input type="checkbox"/>	veel en knap (accountants, juristen)	<input type="checkbox"/>
inzet voor vereniging - privé		90-10 (staat bijna altijd klaar om iets te doen als het nodig is)	<input type="checkbox"/>	90-10	<input type="checkbox"/>	60-40	<input type="checkbox"/>	40-60	<input type="checkbox"/>	10 – 90 (privé gaat bijna altijd voor)	<input type="checkbox"/>
besluiten		snel, ad-hoc, informeel	<input type="checkbox"/>	snel, ad-hoc, informeel	<input type="checkbox"/>	decentraal	<input type="checkbox"/>	in notities, breder en trager	<input type="checkbox"/>	niet, bij koffiezet-automaat	<input type="checkbox"/>
structuur		geen structuur	<input type="checkbox"/>	loopt achter op behoeften, meer nodig	<input type="checkbox"/>	inzet en mandaat op directe functies (lijn)	<input type="checkbox"/>	inzet en mandaat op faciliterende functies (staf), de werkelijkheid loopt achter	<input type="checkbox"/>	loodzwaar	<input type="checkbox"/>
mensen komen binnen voor		geen geld voor beroepskrachten	<input type="checkbox"/>	uitdaging, ambitie	<input type="checkbox"/>	carrière en groei	<input type="checkbox"/>	zekerstellen carrière	<input type="checkbox"/>	onbestemd	<input type="checkbox"/>
gewaardeerde eigenschappen		betrokken	<input type="checkbox"/>	initiatief	<input type="checkbox"/>	goed kunnen denken	<input type="checkbox"/>	nauwkeurigheid	<input type="checkbox"/>	ervaring en zorgvuldigheid	<input type="checkbox"/>
samenwerking / cohesie		één eiland	<input type="checkbox"/>	één eiland	<input type="checkbox"/>	groep samenwerkende eilanden	<input type="checkbox"/>	losse eilandjes	<input type="checkbox"/>	geïsoleerde eilandjes	<input type="checkbox"/>
verloop van mensen		niet	<input type="checkbox"/>	vindt men niet erg, slechten gaan weg	<input type="checkbox"/>	'verloop kost geld, dus beheersen'	<input type="checkbox"/>	'verloop is slecht'	<input type="checkbox"/>	de goeden gaan (helaas) weg, en de leden ook	<input type="checkbox"/>
focus op missie of eigen deeltaak		missie, er zijn geen deeltaken	<input type="checkbox"/>	missie, deeltaak wordt zo nodig aangepast	<input type="checkbox"/>	missie, deeltaak krijgt meer nadruk	<input type="checkbox"/>	deeltaak krijgt voorrang boven missie	<input type="checkbox"/>	deeltaak is leidend, missie uit het oog verloren	<input type="checkbox"/>
aandachtspunt		oog voor morgen	<input type="checkbox"/>	tijdsbesteding bestuur	<input type="checkbox"/>	wie is waarvoor verantwoordelijk	<input type="checkbox"/>	governancelaag versus vrijwilligers, te intern	<input type="checkbox"/>	dubbel toezicht, sterfhuis	<input type="checkbox"/>
TOTAAL			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>



VerenigingsMagazine

Dit artikel is te lezen in het VerenigingsMagazine (VM)

VM is het enige vakblad in Nederland voor de verenigingsprofessional. Ben jij geïnteresseerd in de ontwikkelingen van verenigingen? Per jaar verschijnen vier edities van het vakblad, zowel in papieren als digitale vorm.

**Abonneren? Bekijk de mogelijkheden op:
wijzijndna.nl/vm-magazine/abonneren**



kenniscentrum

VM wordt uitgegeven vanuit het DNA Kenniscentrum. DNA biedt verenigingen en haar professionals de mogelijkheid om kennis te delen, van elkaar te leren en zich te laten inspireren. Samen delen we passie voor het vak en helpen wij verenigingen net dat stapje verder.

**Meer weten?
wijzijndna.nl**