



Balanceren tussen contributie en retributie

dilemma

#06

Onderzoek en eigen ervaring wijzen onmiskenbaar uit: de solidariteit in onze samenleving gaat structureel achteruit. 'What is in it for us' wordt vervangen door 'what is in it for me'. In de contributie proberen verenigingen dit op te lossen door het collectieve deel te verkleinen en het individuele deel te vergroten. Hoe ver moeten we gaan?

Door **Jos Wesselink**

Bedrijven zijn niet meer automatisch lid van een branche- of beroepsorganisatie. Daarenboven wenst men in toenemende mate alleen te betalen voor hetgeen men wil ontvangen. Ons dilemma: wij moeten op zoek naar een nieuwe balans tussen contributie en retributie.

Welbegrepen eigenbelang

Waar staat de contributie voor? De meerwaarde die onze vereniging (of stichting) realiseert dankzij de collectiviteit

en die niet kan worden bereikt zonder 'alle hands aan dek'. Eén voor allen en allen voor één geldt voor zaken die alle leden op de een of andere manier treffen. Deze zaken en taken moeten in principe ook aan individuele leden uit te leggen zijn. Zijn er veel leden die geen voordeel zien of ervaren in de collectiviteit, dan is de uitdaging voor de vereniging om ook de belangen van deze leden goed over het voetlicht te brengen en dit terug te koppelen naar deze leden. De leden moeten overeenstemming bereiken over de vraag welke belangen echt collectief gelden en waar het volledige draagvlak nodig is om deze belangen effectief te behartigen.

Freeriders en calculerende leden

Een belangrijk probleem voor elke collectieve belangenbehartiger is de freeriders. Zij krijgen hetzelfde voor niks. De oplossing voor dit probleem is niet het verlagen van de contributie, maar het verminderen van de opbrengst voor de gene die niet meedoet. Binnen de vereniging zelf moet dit in elk geval heel duidelijk zijn. Creëer intern geen ruimte tot freeriden door het invoeren van retributie.

Naast het gedeelde belang waar de vereniging voor staat is er het collectieve voordeel van het spreiden van risico. Risico dragen is vaak goedkoper met zijn allen dan in je eentje. Verzekeringen werken immers ook op basis van collectiviteit. Bij dit soort zaken kunnen calculerende leden gerust hun gang gaan.

Een derde collectief voordeel is voordeel door collectief inkopen. Dit is al moeilijker collectief te verkopen en kan vaak net zo goed betaald worden via retributie.

Balans komt niet vanzelf

Er zijn verenigingen die er trots op zijn dat de contributie steeds maar weer omlaag kan. Hoe laag mag de contributie zijn? Eenmaal afgebouwde contributie komt zelden weer terug op het oude niveau. Vele branche- en beroepsorganisaties hebben deze 'gouden regel' reeds in de eigen praktijk onderzocht. Voorkom dat uw core business uiteindelijk niet veel meer kan zijn dan het bijhouden van een ledenadministratie.

Een verlaging van de contributie financieren met het introduceren en verder ontwikkelen van retributie volgt niet altijd de wet van de communicerende vaten. Bij retributie werken andere voordelen voor leden en voelen leden zich bijvoorbeeld vrijer om elders te winkelen. Leden worden klanten. 'Lastige' leden kunnen de vereniging goed doen, lastige klanten zijn daar niet op uit.

Kostenbewust

De eigen organisatie wordt doorgaans flink onder de loep genomen om de mogelijkheden van retributie in kaart te brengen. Indien er niet gewerkt wordt met uren schrijven, dan zijn er wel vaak percentages van tijdsbestedingen voor de diverse werkzaamheden te maken. Fundamenteel overleg met de medewerkers over taken, werkzaamheden en tijdsbestedingen is überhaupt een zinvolle aangelegenheid. Door de interne analyse ontstaat er een beter beeld van de

samenhang tussen: belangen-activiteiten-tijdsbestedingen-kosten. Dit inzicht kan helpen bij uw zoektocht naar een nieuwe balans tussen contributie en retributie.

En vergeet niet dat retributie ook nieuwe kosten met zich meebrengt. Denk aan kosten voor offseren, administreren, factureren en incasseren.

Voordelen voor individuele leden

Het afbouwen van collectieve activiteiten gaat vaak gepaard met de opbouw van deelsegmenten in de achterban. De acceptatie van deze deelsegmenten binnen de vereniging neemt toe als er geen collectief geld gestoken hoeft te worden in deze deelbelangen. Dat is een voordeel. Let er wel op dat 'deelsegmenten' collectieven binnen het grotere collectief kunnen zijn.

Retributie sluit aan bij de behoefte van leden aan individuele diensten. Die diensten kunnen opgezet worden met eigen medewerkers of ingekocht worden bij derden. Naast diensten kunnen ook lobbytrajecten voor deelsegmenten individueel afgerekend worden. Dat het individueel afrekenen het collectief ontlast en de contributie verlaagt is een 'tijdelijk' voordeel. Twee jaar later weet niemand meer precies te vertellen wat het verschil is. Vergeet daarbij niet dat betalen niet altijd leuk is. Het is niet voor niets dat we een internetabonnement hebben tegen vaste kosten of dat er steeds vaker all-in-arrangementen worden aangeboden. Retributie moet 'duurzame' voordelen voor leden opleveren: het individuele lid kan (meer en beter) maatwerk vragen en krijgen. En het individuele lid krijgt de vrijheid om zaken niet van de vereniging af te nemen.

Het is relevant om de vraag te stellen of er in de nieuwe situatie andere competenties nodig zijn voor het management van de vereniging. We willen ook in de nieuwe situatie dat de verenigingsfinanciën in balans blijven door de lasten te verlichten, de individuele klant beter te bedienen en de afname van diensten en producten prikkelen.

Op zich is het goed en vaak noodzakelijk om een nieuwe balans tussen contributie en retributie te ontwerpen. Let daarbij voortdurend op de toegevoegde waarde die de vereniging te bieden heeft. Het gaat erom dat de individuele leden hun lidmaatschap als een voordeel ervaren zowel bij contributie als bij retributie. Waar precies de balans ligt? Dat is uw oplossing voor dit dilemma. ☺

Mr. H.J. (Jos) Wesselink ECAM, directeur BrancheWerk, (bestuurs)lid VPN.