

08 FOCUS DATA, DATA, DATA

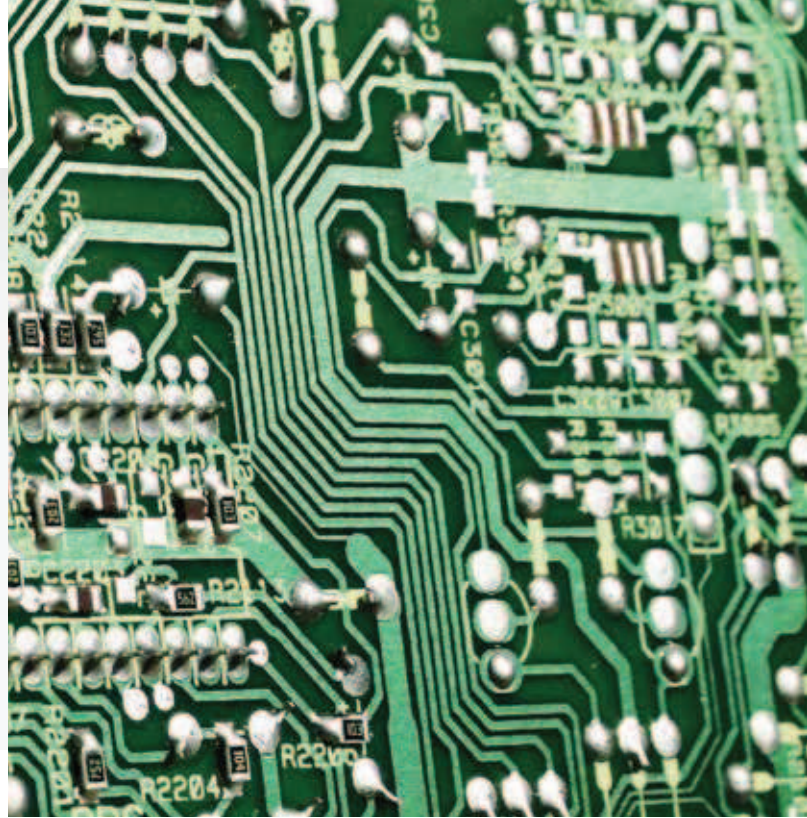
Feiten zijn een betere basis voor besluiten dan **vermoedens**. Maar hoe kom je eraan? En welke feiten zijn **relevant** voor verenigingen?

tekst Jos Wesselink

“Laat je steeds confronteren met de naakte feiten,” aldus Jim Collins, alleen dan word je een excellente organisatie. Kunnen we ons al iets voorstellen bij ‘data driven association management’?

OP ZOEK NAAR DE NAAKTE FEITEN





Jim Collins, auteur van het gezaghebbende boek *Good to Great*, legde met zijn onderzoek de basis voor de '7 measures of success' voor verenigingen. Een van de onderscheidende kenmerken van een excellente (dus beter dan goed) organisatie is, volgens hem, dat zo'n organisatie qua besluitvorming niet zomaar over een nacht ijs gaat. Besluiten worden namelijk genomen op basis van harde feiten, data. De waarheid moet immers boven tafel komen en de organisatiecultuur moet hiervoor de ruimte bieden. Dit vereist de juiste mensen die bereid zijn om de leiding te confronteren met deze naakte feiten.

Besluiten nemen | Data-analyse is niet nieuw en wordt op steeds grotere schaal toegepast. Zo werd in de verkiezingscampagne van president Obama uitgebreid gewerkt met 'data driven decisions'. Door continu scherp te zijn op de naakte feiten en data kon de campagne inspelen op (lokale) actuele maatschappelijke ontwikkelingen en kon de juiste boodschap en toon gevonden worden die aansloeg bij grote bevolkingsgroepen. Uiteindelijk leidde dit tot de overwinning.

Amerikaanse wetenschappers (Brynjolfsson, Hitt en Kim van de universiteiten van Pennsylvania en MIT) onderzochten welk effect 'data driven decisionmaking' heeft op de prestaties en de waarde van organisaties. Dit onderzoek richtte zich op 179 grote publiekgerichte organisaties in Amerika. De organisaties die consistent aan data-analyse doen en deze data laten doorwerken in hun besluitvorming presteren op het gebied van winstgevendheid en productiviteit 5 á 6% beter dan soortgelijke organisaties die geen data driven besluitvorming hebben. Het onderbuikgevoel of de droom wordt aan de directietafels van succesvolle organisaties steeds minder belangrijk en dat loont kennelijk. Helemaal afscheid nemen van de droom is ook weer niet nodig, maar de droom kan beter onderbouwd worden door feiten dan door vermoedens.

Harde informatie | Hoe zit dat bij branche- en beroepsorganisaties? Wat weet een gemiddelde verenigingsprofessional van zijn achterban en de maatschappelijke context waarin de leden dagelijks moeten opereren? Hoe gedetailleerd en 'hard' is die informatie? Zijn het feiten of is er sprake van perceptie? En is men vervolgens in staat om alle gegevens goed te interpreteren en om te zetten in zinvolle acties? Is er zoiets als 'data driven association management'?

Binnen en buiten | Onder leiding van (wederom) Jim Collins onderzocht de American Society of Association Executives, ASAE, in de periode van 2002 tot en met 2006 een grote groep Amerikaanse belangenorganisaties, op zoek naar de kenmerken die het onderscheid maakten tussen goed en excellent. Zijn team vond ook bij belangenverenigingen een aantal kritische succesfactoren, die de ASAE in een publicatie de '7 measures of success' noemde. Ook in dit omvangrijke onderzoek werd duidelijk dat een van die succesfactoren 'data driven strategies' waren. Excellente verenigingen beschikken over de capaciteit en de cultuur om informatie te vergaren, te delen en te analyseren. Deze informatie betreft de achterban (wat wil men? En wat doet men?) alsook diepgaande kennis van de eigen positie in de markt. Een belangenvereniging acteert immers op het scheidsvlak van de leden, de interne focus, en de buitenwereld, de externe focus. De naakte feiten van binnen en buiten bepalen het speelveld. In de wereld van professioneel verenigingsmanagement wordt data-analyse steeds belangrijker.

Wie zijn leden? | Welke data hebben verenigingen of zouden ze moeten hebben? Allereerst kijken we naar de leden. Wat weten wij eigenlijk van de leden zelf? Ook op dit gebied gaat de excellente vereniging actief op zoek naar zoveel mogelijk relevante informatie. Wat zijn kerngegevens van leden, waar zijn ze mee bezig, welke toekomstvisie heeft men en hoe kan de vereniging daarbij aansluiten? De collectieve

VEEL RELEVANTE DATA ZONDER COMPETENTIES OM HIER GOED BESLUITEN OVER TE NEMEN, WORDT EEN PAPIEREN TIJGER



agenda is niet alleen gebaseerd op de huidige agenda's van de aangesloten leden, maar dient ook goed opgelijnd te zijn met de toekomstige issues voor de achterban.

Wat willen leden? | Veel verenigingen doen met enige regelmaat onderzoek bij leden. Hierdoor groeit het inzicht wat leden als klant belangrijk vinden en op welke vraag de vereniging nog geen antwoord biedt. Naar alle waarschijnlijkheid maakt het verschil of de ledenenquête uitgevoerd wordt door iemand van het bureau of door een onafhankelijke onderzoeker. Doe er alles aan om de naakte feiten, leuk of vervelend, boven tafel te krijgen.

Maar daarmee heeft de vereniging nog geen beeld van de ontwikkeling die leden door kunnen maken. De behoeften van de leden veranderen in de loop van een lidmaatschap. De oorspronkelijke vraag kan ingehaald zijn door interne of externe ontwikkelingen. Weet de vereniging eigenlijk wel waarom een lid bij aanvang lid is geworden? Welke verwachtingen waren er bij aanvang van het lidmaatschap en hoe heeft de vereniging die verwachtingen kunnen managen? Veel verenigingen stellen deze vragen niet in hun wervingsgesprekken. Hierdoor is er eigenlijk sprake van een valse start. Hoe is een nieuw lid tevreden te stellen als je niet weet wat de achterliggende reden is voor het aangaan van het lidmaatschap? Vaak wordt er in een vereniging uitgegaan van vermoedens over de waarde die de achterban zoekt in de vereniging. Het is echter belangrijk om diepgaande kennis te hebben van het actuele verwachtingspatroon van de leden, liefst per individueel lid, eventueel gegroepeerd in segmenten.

Wat doen leden? | Dan zijn er nog feiten die uit de vereniging als organisatie te halen zijn en die bijvoorbeeld informatie geven over de afname en winstgevendheid van de diensten die de vereniging aanbiedt. Dit kan variëren van de tijd die medewerkers kwijt zijn aan hun diverse werkzaamheden – al dan niet voor bepaalde leden – tot de mate van betrokkenheid van leden bij hun vereniging (aanwezigheid tijdens bijeenkomsten, actief in commissies, zoekend op de website, meeschrijvend in fora, et cetera) of de onderwerpen waarover leden contact zoeken met de vereniging. Allemaal data die sturingsinformatie opleveren voor de vereniging en bijvoorbeeld kunnen helpen om focus aan te brengen in het

grote palet diensten, producten en activiteiten en om leden op maat te benaderen met informatie.

Collectieve antenne | Naast de interne focus (analyse van de leden) is het van belang om de juiste antennes te organiseren voor de externe ontwikkelingen die op de vereniging afkomen. Te denken valt aan overheidsmaatregelen, gewijzigde marktomstandigheden, internationale invloeden, innovaties en andere kwesties die van invloed zijn op de vereniging en haar achterban. Een van de eerder genoemde '7 measures of success' is de mate waarin een organisatie zich weet aan te passen aan gewijzigde omstandigheden. Hiervoor heb je enerzijds de juiste antenne nodig en anderzijds een cultuur waarin mensen openstaan voor veranderingen.

Experts opsporen | De auteurs Weick en Sutcliffe hebben in hun boek *Management van het onverwachte* een mooie analyse gemaakt van de factoren die 'Hoog Presterende Organisaties' (HPO's) in zich hebben. Want als je denkt dat je alles netjes hebt geregeld en met gebruikmaking van allerlei data een excellente vereniging bent, kun je toch nog overvallen worden door onverwachte ontwikkelingen. HPO's kenmerken zich door het vroegtijdig ontdekken van deze onverwachte en ongewenste gebeurtenissen, voordat ze escaleren. Dus een goede antenne. Weick en Sutcliffe noemen dat de collectieve alertheid om in een vroeg stadium zwakke signalen en vroege waarschuwingen te ontdekken. Een van de 'principes van indamming' van dit soort gebeurtenissen is dat men in een HPO actief op zoek gaat naar de mensen die op grond van hun ervaring en/of kennis de echte expertise en feiten op zak hebben. Ook hier weer het belang van aandacht voor de naakte feiten en hun boodschappers.

Niet verdrinken | De vergaarbak met alle beschikbare data is vol of loopt over, en dan? Er ontstaat een risico om te verzuipen in de hoeveelheid informatie. Het is natuurlijk de kunst om uit alle beschikbare data en externe ontwikkelingen een goede analyse te maken, die vervolgens weer kan leiden tot een op feiten gebaseerd besluit ('data driven decision'). Hiervoor zijn specifieke competenties nodig.

Competenties | Het beroepscompetentieprofiel (BCP) van Verenigingsprofessionals Nederland sluit met haar eer-

ste kerncompetentie 'gevoel voor maatschappelijke en bestuurlijke context' enigszins aan bij 'data driven association management'. Deze kerncompetentie is als volgt gedefinieerd: 'De verenigingsmanager is omgevingsgericht, snapt de context van de eigen werkorganisatie en weet de belangen van de vereniging effectief te positioneren. Hij/zij is alert op maatschappelijke, politieke, economische en/of technologische ontwikkelingen/signalen, toont zicht te hebben op de wederzijdse invloed van deze ontwikkelingen/signalen en de eigen organisatie. Weet deze kennis effectief te benutten.' De excellente verenigingsprofessional heeft dus (diepgaande) kennis van de achterban en haar relevante netwerken. Bij het bepalen van relevante competenties is het zinvol om een indeling te maken in competenties die organisatiegericht (intern), relatiegericht (extern) en persoonsgericht zijn. Dit betekent voor de data driven association manager naast interne gerichtheid – alles weten over leden – en externe gerichtheid – alles weten over de stakeholders – de competentie om data te managen, te analyseren en om te zetten in actie. Ik noem deze competentie 'analytische interventiekracht'. Deze analytische competentie is momenteel niet verankerd in het BCP, maar is wel degelijk van belang in de toekomstige ontwikkeling van ons vak. Onder analytische interventiekracht versta ik 'het verzamelen van informatie, scannen op hoofdzaken en bijzaken, prioriteren, hierin de eigen positie kunnen bepalen en deze informatie weten om te zetten in zinvolle acties voor de achterban'.

Toekomstbestendige verenigingen | Het voorhanden hebben van veel relevante data, zonder daarbij de benodigde competenties aan de dag te kunnen leggen, levert een papieren tijger op. Het ziet er indrukwekkend uit, maar het is machteloos en je kunt er niets mee. Beschikt de organisatie echter naast veel data ook over de juiste competenties, maar is er geen cultuur van openheid en collectieve alertheid, dan zal er wederom geen excellente vereniging kunnen ontstaan. Pas wanneer alle elementen (data, competenties en cultuur) goed zijn opgelijnd, beschikt de vereniging over de randvoorwaarden die kunnen uitmonden in een toekomstbestendige en excellente vereniging. ←

Jos Wesselink is adviseur op gebied van branche- en beroepsontwikkeling, strategie & praktijk bij BrancheWerk.