

TEKST JOS WESSELINK

# NIEUW MODEL voor verenigingsmanagement

Het werkveld van branche- en beroepsorganisaties is samen te vatten in de 'drietrapsraket': Binden, Beïnvloeden en Bieden. Deze 3 B's lopen als een rode draad door de eigen organisatie en bepalen de kernactiviteiten.

**#13** De modelmatige weergave van het werkveld van de verenigingsmanager door Peter Tack (het propellermodel) en Berenschot (5 assenmodel in samenwerking met VNO-NCW) hebben ordenend gewerkt voor ons vakgebied. Veel verenigingsmanagers zullen aan de hand van deze modellen eens kritisch gekeken hebben naar hun eigen praktijk: zijn wij in balans qua lobby, dienstverlening, ontmoetingsplatform en organisatie? Eind 2009 lanceerde VM training een nieuw model om de complexe wereld waarin verenigingsmanagers werkzaam zijn te kunnen bevatten: de 3 B's van de branche- en beroepsorganisatie.

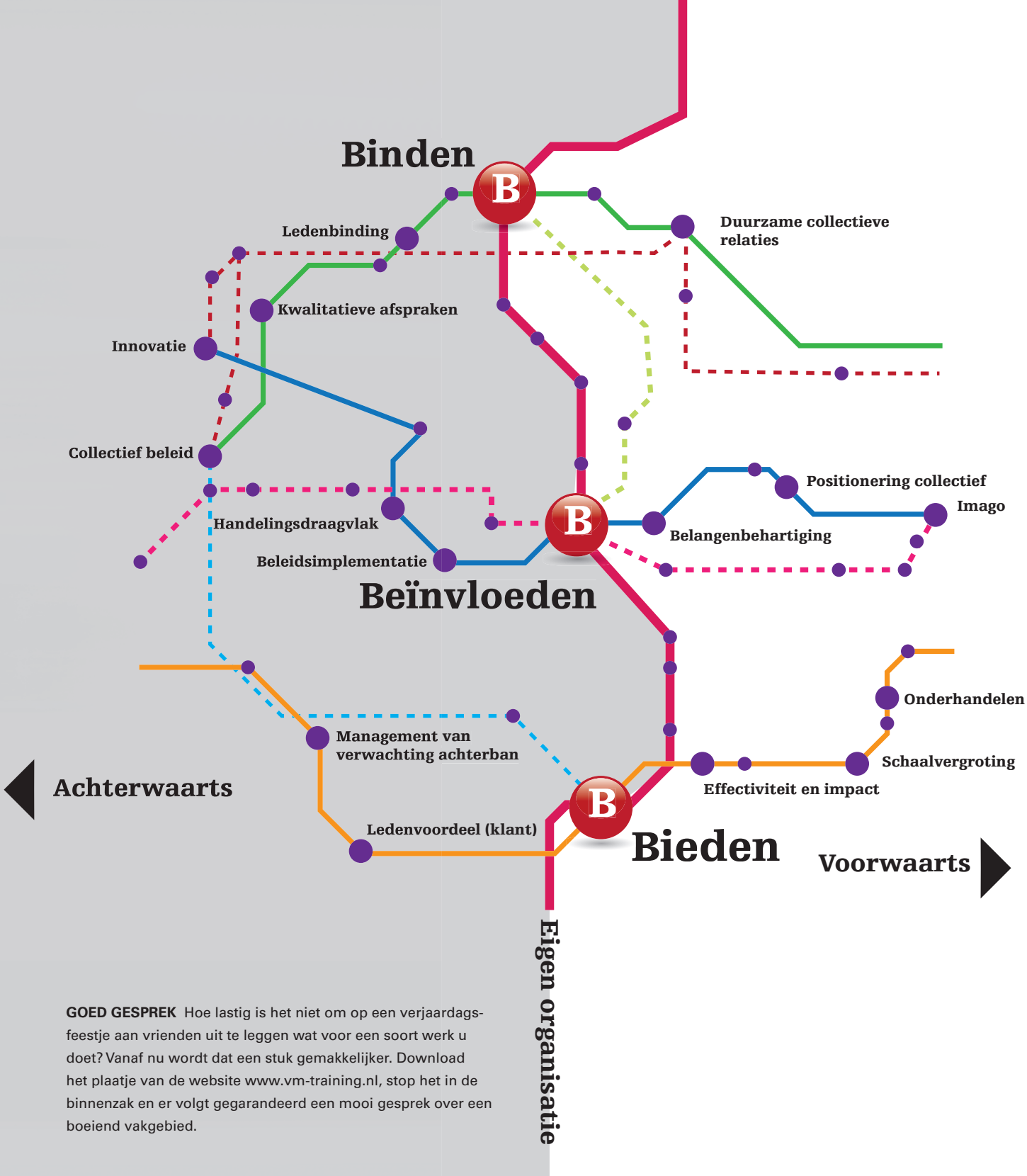
### RODE DRAAD

Het werkveld van branche- en beroepsorganisaties is samen te vatten in de drie B's: Binden, Beïnvloeden en Bieden. Deze 3 B's lopen als een rode draad door de eigen organisatie en bepalen de kernactiviteiten van de vereniging (of stichting). Een belangrijk aspect van het werken in dit type organisatie is het voortdurend schipperen tussen de aandacht voor het bereiken van collectieve doelstellingen in de buitenwereld (extern: diverse stakeholders) en het verkrijgen (of behouden) van voldoende draagvlak in de achterban (intern: onze leden). Dit vraagt telkens om de

juiste balans tussen de voorwaartse en achterwaartse focus. Veel managers willen hun aandacht graag naar buiten richten, maar soms maak je een fase mee dat de meeste aandacht gevraagd wordt door de leden. Hoe houd ik alle kikkers in de kruiwagen? Heb ik voldoende rugdekking voor mijn collectieve actie? Kortom, de achterwaartse lobby is dan zeker zo belangrijk als de voorwaartse. Het een kan niet zonder het ander. En dat maakt het werk nu juist zo leuk. Never a dull moment met al die verschillende belangen.

### BINDEN

De eerste kernwaarde in een branche- en/of beroepsorganisatie is het bindend vermogen dat de collectiviteit moet hebben. Veelal bestaat die binding uit zakelijke en emotionele aspecten. De organisatie maakt bindend beleid dat soms bestaat uit kwalitatieve zelfregulering. Denk bijvoorbeeld aan keurmerken, gedragcodes, algemene voorwaarden, et cetera. De aangesloten leden achten zich gebonden aan deze interne regels en accepteren het handhavingsregime. Naast deze achterwaartse binding sluiten de organisaties namens hun achterban dikwijls overeenkomsten met derden (voorwaarts), zoals convenanten met overheden. Het onderhouden van duurzame collectieve relaties met stakeholders kan een belangrijke meerwaarde



vormen voor het lidmaatschap. Een voorbeeld is het energieconvenant MJA 3 (staat voor: derde generatie Meer Jaren Afspraak). Centrale en decentrale overheden hebben een ambitieuze afspraak gemaakt met meer dan dertig verschillende sectoren (die meer dan duizend bedrijven vertegenwoordigen) teneinde in 2020 een vergevorderd stadium van energie-efficiëntie te bereiken. Dit type binding is niet vrijblijvend en schept voor een lange looptijd allerlei verplichtingen voor de convenantpartijen. Om voorwaarts te kunnen binden dient men te beschikken over voldoende kwalitatieve binding in de achterban. Naast de zakelijke binding is de vereniging/stichting door middel van diverse bijeenkomsten (bestuur, leden, commissies, werkgroepen) een vaste ontmoetingsplaats

voor leden. De algemene ledenvergadering is een prima gelegenheid om weer eens bij te praten met vakbroeders of concullega's uit de branche. Naast de fysieke aanwezigheid tijdens bijeenkomsten kan men ook online terecht in de diverse social networks. Er wordt volop gewerkt aan het clubgevoel.

#### BEÏNVLOEDEN

Een belangrijke bestaansreden voor branche- en beroepsorganisaties is de belangenbehartiging namens de achterban. Deze kernwaarde is meestal verankerd in de doelomschrijving in een van de eerste artikelen van de

# ZWEVERS

Diverse onderzoeken in de maatschappij (onder andere van het Sociaal Cultureel Planbureau) tonen aan dat de binding die men voelt met maatschappelijke organisaties tanend is. Een lidmaatschap is niet meer vanzelfsprekend. De solidariteit neemt

af. De uitslag van de Tweede Kamerverkiezingen dit jaar bevestigt dit beeld. Politieke partijen weten hun kiezers moeilijk vast te houden. Kiezers zijn opportunistisch en kiezen niet meer op basis van lidmaatschappen en traditionele argumenten. De groep zwevende

kiezers wordt alsmaar groter. Nog nooit was de versplintering zo groot. In ons polderland van compromissen sluiten is het een grote uitdaging om te komen tot een stabiele regering die mag rekenen op voldoende steun in de Kamer.

## VEEL MANAGERS WILLEN HUN AANDACHT GRAAG NAAR BUITEN RICHTEN, MAAR SOMS MAAK JE EEN FASE MEE DAT DE MEESTE AANDACHT GEVRAAGD WORDT DOOR DE LEDEN

Statuten. De verenigingsmanager is voortdurend actief met beïnvloedingstrajecten. De belangen van de achterban dienen door middel van proactieve lobbyactiviteiten gepositioneerd te worden bij stakeholders. De lobbysuccessen kunnen veelal niet al te luid worden gecommuniceerd aan de achterban; er is immers sprake van een doorlopende relatie (binding) met de stakeholder en binnenkort zit men weer aan tafel voor het volgende onderwerp. Het collectief maakt meestal meer indruk dan het individu, 'eendracht maakt macht'; toch is er echter soms ook sprake van beïnvloeding zonder macht.

Verenigingsmanagers kunnen niet slechts voorwaarden beïnvloeden. Een voorwaarde voor een succesvolle lobby is het verkrijgen van voldoende handelingsdraagvlak van de achterban. Leden moeten bereid zijn om zich te voegen in het collectief belang. De collectieve positionering moet herkenbaar zijn voor de leden. Om over voldoende draagvlak te kunnen beschikken is een effectieve achterwaartse beïnvloeding essentieel voor het bereiken van beoogde resultaten.

### BIEDEN

De laatste B is van Bieden. Welke meerwaarde bieden wij onze achterban? Bedienen wij alle segmenten optimaal? Zijn er commerciële kansen voor onze vereniging? Wellicht kunnen wij niet-leden tegen andere prijzen onze collectieve diensten aanbieden? Veel branche- en beroepsorganisaties zien hun leden als klanten die met een bepaald verwachtingspatroon lid zijn geworden. Service is het management van die verwachtingen. Het lidmaatschap kost geld (contributie), maar levert ook voordeel op omdat de vereniging de schaalgrootte heeft kunnen gebruiken om lagere inkoopkosten te bereiken. Dat voordeel wordt doorgegeven aan de leden. De aan het lidmaatschap gerelateerde kosten en baten zijn in balans. Ook in de lobby heeft de vereniging iets te bieden. Voor

stakeholders is het efficiënt om de eigen doelstellingen te bereiken met een collectieve organisatie in plaats van met een individuele partij. Kleine stappen worden dan grote stappen. De vereniging biedt een interessante schaalvergroting en meer impact.

### 3 B'S IN BALANS

De 3 B's zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als het verenigingsaanbod onvoldoende aansluit bij de wensen van de achterban gaat dat mede ten koste van de interne binding. Om extern te kunnen binden zal er interne beïnvloeding nodig zijn. De verdeling van de aandacht over de 3 B's zal afhankelijk zijn van de levensfase van de vereniging. In een periode van veel nieuwe wet- en regelgeving is er volop focus op beïnvloeding (intern en extern). In de economische crisis zullen de leden extra kritisch zijn op de kosten en is het van belang de juiste waarde te bieden. De balans tussen de 3 B's is voortdurend in beweging, zo ook het prachtige werkveld van de verenigingsmanager. ←

**Mr. H.J. (Jos) Wesselink** ECAM is directeur BrancheWerk en VM training, docent bij de AVVM en lid van VPN.



Een nieuw model voor verenigingsmanagement, de 3 B's van Binden, Beïnvloeden en Bieden. Deze drie vormen van werken houden de vereniging in balans. In dit model verdeelt de VM'er zijn aandacht tussen achterban en externe stakeholders.