

# *Wendbare vereniging in de anderhalve meter maatschappij*

***13 april 2020***

Leo de Boer, Paul de Ruijter, Renate Kenter en Jos Wesselink

# Inleiding

De Covid 19 crisis heeft ons land in haar greep. Ook voor veel branche- en beroepsverenigingen zijn de effecten groot, zowel op het dagelijks handelen als hun blik op de (nabije) toekomst. Juist nu is het alle hens aan dek en wordt er veel gevraagd van de werkorganisatie. Waar hebben onze leden nu behoefte aan? Welke belangen brengen wij naar welke tafels? Hoe kunnen wij op een andere manier verbinden? Zomaar enkele herkenbare vragen die onze acute aandacht verlangen. Tegelijkertijd dient zich het probleem aan dat de contributie en retributie inkomsten onder druk komen te staan. Als de leden in financieel zwaar weer terechtkomen, dan gaat de vereniging dat ook merken.

Een groepje van vier ervaren verenigingsprofessionals en adviseurs heeft de koppen bij elkaar gestoken om u als branche- of beroepsvereniging behulpzaam te zijn in dit lastige vaarwater. Wij richten ons tot bestuur en directie/management van professionele verenigingen en stichtingen.

Aan de hand van een kaart (sheet 4) met vier toekomstscenario's (kwadranten) stellen wij u een aantal vragen waarmee wij u op weg willen helpen om uw vereniging toekomstbestendiger te maken. De vragen richten zich op:

1. uw sector/beroepsgroep
2. uw leden
3. de vereniging zelf.

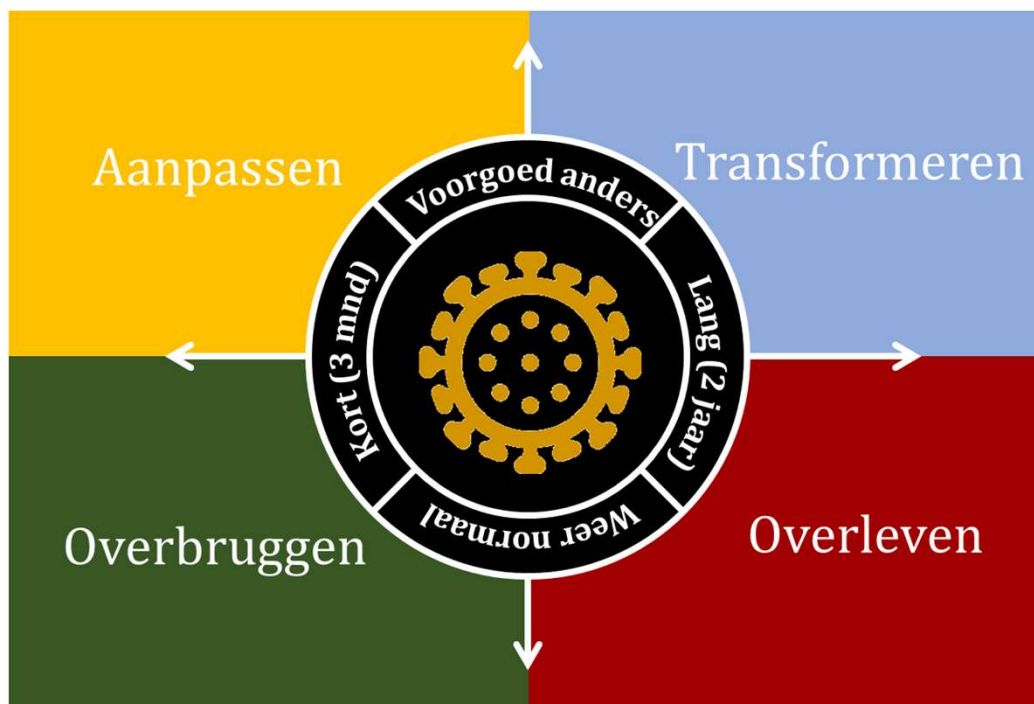
Wij pretenderen niet de wijsheid in pacht te hebben. Iedere vereniging is uniek en u kent uw situatie het beste. Daarom komen wij niet met algemene antwoorden en adviezen, maar verwachten wij u aan het denken te zetten. Zie het als een soort checklist. Wij doen dit in powerpoint zodat u met weinig leeswerk direct aan de slag kunt gaan.

Samenwerken is ons vak. Kennisdelen brengt ons verder. Wij roepen u op om uw denkkraft, inzichten en ervaringen met elkaar te delen, zodat wij er samen wijzer van worden in verenigingsland. Succes!

## Waar bevinden we ons nu?

- We zitten nu in de **crisismanagement fase**, gericht op veiligheid
- We komen dadelijk (als het goed is en iedereen zich aan de richtlijnen houdt) in de **fase van economisch management**: herstart, opbouw of wederopbouw van het economisch leven en verdienvermogen. Hoe geven we de 1,5 m economie vorm?
- Als dat zo is, volgt niet veel later of zelfs parallel de **fase van management van branche/beroepsgroep**: hoe pas ik met mijn ledenkring in die opbouw, nu en op de langere termijn?
- Op enig moment start, als het goed is, ook de **fase van electoraal management** weer. Ook politici zullen ergens 'back to normal' gaan, of hiervoor juist pleiten. Er zijn verkiezingen in maart 2021.
- Elke fase stelt andere eisen aan branche- en beroepsverenigingen: *strategisch, tactisch en operationeel*
- Tijdens bovenstaande fasen, die voor iedere vereniging natuurlijk kunnen verschillen in intensiteit en duur, kunnen we als verenigingsprofessionals op een voor leden en medewerkers veilige en behapbare wijze '**de 1,5 meter vereniging**'. Dit stelt operationele eisen aan bezetting, digitalisering, ledenbinding – en communicatie, cashflowmanagement etc.
- En fundamenteeler: wordt in de post corona tijd '**belangeloze maatschappelijke inzet**' toegevoegd aan de 3 klassieke taken (lobby, diensten en ontmoeting, zie de propellermodel van Tack) van verenigingen?

## Vier scenario's over diepte en lengte van de Corona crisis



Niemand weet hoe lang de Corona crisis duurt en hoe diep deze de maatschappij zal veranderen. Lang werd er gehoopt dat de crisis tijdelijk was en dat we rond de zomer weer naar normaal konden terugkeren, een kwestie van **overbruggen**, maar vrij snel daarna kwam de vrees, wat als het langer gaat duren? Kunnen we het dan nog wel **overleven**?

Inmiddels is de maatschappij zich aan het **aanpassen**, door digitaal te werken en door 1½ meter afstand te bewaren. En hoe langer deze situatie voortduurt, hoe groter de kans dat de wereld zal **transformeren** en er na de crisis voorgoed anders zal uitzien. Hoe die wereld er straks uit zal zien, bepalen we door de acties die we nu samen nemen.

# Scenario 1: Overbruggen *(in korte tijd weer naar normaal)*



## **Aandachtspunten voor..**

### ***De sector/beroepsgroep:***

- Wat zijn de kernrisico's van de crisis voor uw sector/beroepsgroep?
- Welke lobby heeft de sector/beroepsgroep op korte termijn nodig om de crisis door te komen? Vitale sector?
- Bent u voldoende (aansprekend) in beeld in de maatschappelijke strijd om aandacht?

### ***De leden van de vereniging:***

- Hoe kunt u uw leden helpen om hun liquiditeit te versterken? (denk aan uitstel inning contributies, overheidssteun, etc.)
- Zijn er mogelijkheden om in gezamenlijkheid kosten te reduceren? Waar hebben alle leden nu behoefte aan? Collectieve inkoop?
- Hoe kunt u uw leden in deze crisis blijven verbinden? (meer informeren en communiceren?)

### ***De verenigingsorganisatie:***

- Uw leden hebben juist nu behoefte aan persoonlijke aandacht. Hoe geeft u die? (persoonlijk contact, hulp, etc.)
- Kunt u investeringen uitstellen en kosten reduceren?
- Is de frequentie en intensiteit van de bestuurlijke betrokkenheid op orde?
- Geeft u uw medewerkers voldoende aandacht nu alles anders is?

## Scenario 2: Overleven *(na lange tijd weer naar normaal)*



### **Aandachtspunten voor..**

#### ***De sector/beroepsgroep:***

- Is er hulp nodig bij consolidatie?
- Wat zijn de kernstakeholders waarbij je voor langere tijd in beeld wilt blijven? (stakeholdermanagement)
- Moet er een noodfonds opgezet worden?

#### ***De leden van de vereniging:***

- Is een ledenonderzoek nodig naar hun verwachtingen van het collectief? (belang van monitoring en data)
- Heeft de vereniging een rol bij een eventuele sanering van de sector?

#### ***De verenigingsorganisatie:***

- Zijn er andere verenigingen waarmee u kunt samenwerken of samengaan?
- Hoe kunt u uw werkorganisatie aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid? (meer focus en minder mensen? Outsourcing?)
- Is er een nieuwe visie voor de vereniging op te stellen?
- Is diversificatie denkbaar? Ander soort leden in een nieuw segment?

## Scenario 3: Aanpassen *(in korte tijd naar voorgoed anders)*



### **Aandachtspunten voor..**

#### ***De sector/beroepsgroep:***

- Hoe kunt u uw sector of beroepsgroep doorontwikkelen in een nieuwe richting? (collectieve innovaties, nieuwe businessmodels)
- Hoe zien de nieuwe competenties er uit en kunt u hierin ordenen (competentieprofielen)?
- Wat zijn uw nieuwe kernissues en hoe ziet het stakeholdernetwerk er uit? (nieuwe allianties?)

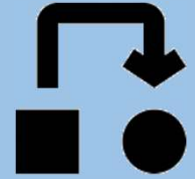
#### ***De leden van de vereniging:***

- Verandert het lidmaatschapsprofiel? Welke leden hebben voldoende aanpassingsvermogen?
- Hoe kunt u uw leden hulp bieden bij de benodigde veranderingen?
- Is er een nieuwe visie en missie van de vereniging nodig? Hoe voelt men zich verbonden in de nieuwe context?

#### ***De verenigingsorganisatie:***

- Hoe vertaalt u de verandering zich in een gewijzigd portfolio van strategische diensten van de vereniging?
- Hoe kunt u uw interne (overleg)processen digitaliseren?
- Zijn er consequenties voor het inrichtingsvraagstuk van de vereniging? (bestuurbaarheid, democratie, reglementen)

## Scenario 4: Transformeren *(na lange tijd naar voorgoed anders)*



### **Aandachtspunten voor..**

#### ***De sector/beroepsgroep:***

- Hoe ziet het nieuwe businessmodel er uit voor uw achterban? Hoe verandert de context van uw leden?
- Herpositionering: Hoe kunt u een nieuwe positie opbouwen in de veranderde maatschappelijke context? Op welke issues?
- Kan transformatie ook een wensscenario zijn voor uw vereniging en hoe kunt u gebruik maken van deze crisis?

#### ***De leden van de vereniging:***

- Gaat u verder met lidmaatschappen of wilt/kunt u uw achterban op andere wijze verbinden?
- Hoe vertaalt de transformatie zich in nieuwe ondersteunende diensten? Welke strategische keuzes maakt u?
- Hoe rekent u uw toegevoegde waarde af met uw leden? Wat is uw nieuwe verdienmodel?

#### ***De verenigingsorganisatie:***

- Van vereniging naar digitale community? Kunt u uw vereniging opnieuw uitvinden?
- Wat is de nieuwe strategische cyclus van uw organisatie? (visie, missie, strategie, beleid en actieplannen)
- Passen de bureaucompetenties van vroeger nog steeds op de nieuwe situatie? En hoe doet u het bestuurlijk?



## Waar lijkt het heen te gaan?

Momenteel lijkt het er op dat de crisis een lange adem zal vergen en dat een deel van de veranderingen blijvend zullen zijn. Veel publicaties hebben het over 'meer Staat', meer digitaal, minder globalisering, meer autarkie etc. Te verwachten is dat op de *spelersassen* Markt, Staat, Burger, Werknemer tijdelijke of structurele veranderingen ten gevolge van de coronacrisis zullen plaatsvinden:

1. **Herwaardering** van bepaalde normen/waarden, functies en zekerheden (denk aan hulpvaardigheid of de zorgmedewerker). Is gezondheid het nieuwe duurzaamheid?
2. **Herijking** van onderlinge taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en budgetten tussen de verschillende spelers. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met de schulden die nu gemaakt moeten worden door overheden?
3. **Herschikken** van instituties en mechanismes, denk aan de EU, IMF, WHO, maar ook van productie- en distributieketens, inspecties, zoals RIVM etc.
4. **Herpositioneren** van landen, branches en beroepsgroepen.

Verschuivingen op deze assen raken de posities van branches en beroepsgroepen, als kans of bedreiging.

## Robuuste acties/no regret options

- Hoe moeilijk ook, maar maak tijd vrij met bestuurders en medewerkers om na te denken over wat hier gebeurt. Wat ging er goed, wat niet en waar staan we? Doe als het stof enigszins gaat dalen een *'Corona evaluatie'* en wijs – indien mogelijk – nu al iemand aan die dat opzet.
- De komende periode zal er hoe dan ook veel *tijd en denkkraft* van besturen worden gevraagd. Is de vereniging (en de voorzitter) daar op voorbereid?
- Houd *actief open lijnen* met de achterban en stakeholders: weet wat er écht gebeurt bij deze doelgroepen. Stakeholders zijn of komen in beweging.
- Begin na te denken welke *'pre-Corona darlings'* je gaat stoppen. Het scenario waarin het heel snel naar business as usual gaat, raakt immers steeds meer uit beeld.
- Herken op tijd de signalen van een dreigende *'Zombie-verenigingszone'*: verwarring, geen tijd, geen zin, geen betekenis, geen geld. En trek aan de bel.
- En bedenk: Een vereniging is geen doel, maar een middel.

*Het gaat niet om het veranderen van de vereniging, maar om het verenigen van de verandering.*

# Afzenders

- **Leo de Boer** is in het dagelijks leven directeur van VNONCW en MKB Nederland. Hij werkte aan deze uitgave mee als partner van de Academie voor Verenigingsmanagement (AVVM, gelieerd aan Nyenrode Business Universiteit). Samen met Jos Wesselink schreef hij het boek 'De vereniging de baas'
- **Paul de Ruijter en Renate Kenter** zijn werkzaam bij De Ruijter Strategie en richten zich op strategieprojecten voor overheden, bedrijfsleven, branche- en beroepsverenigingen. Beiden doceren op verschillende universiteiten en schrijven over hun vak, o.a. het boek 'Vereniging met toekomst'
- **Jos Wesselink** is vanuit BrancheWerk als adviseur, (interim)directeur en/of onafhankelijk voorzitter branche- en beroepsorganisaties behulpzaam bij hun strategische ontwikkeling. Naast deze praktijkfocus is hij docent (sinds 2001) en programmaleider (sinds 2017) van de AVVM