



**Welke veranderingen brengt dit met zich mee
en hoe ga je hier mee om?**

De ontwikkeling van de verenigingsmanager in de transitie naar Vereniging 3.0

Verandering is een constante factor in elke sector en branche. Hoe ga je daar als verenigingsmanager mee om? De transitie naar Vereniging 3.0 biedt verschillende kansen en mogelijkheden, maar brengt ook uitdagingen met zich mee. John Griep en Pepijn Smulders, beiden werkzaam als verenigingsmanager bij Wissenraet Van Spaendonck, gaan in op deze ontwikkeling.



Al jaren is er een grote verschuiving gaande in verenigingsland en volgen ontwikkelingen elkaar snel op. Zo wordt de vereniging steeds vaker gezien als verdragend in plaats van vooruitstrevend en wordt ze genegeerd door de omgeving en ingehaald door nieuwe toetreders. Technologische ontwikkelingen en continue veranderingen in de buitenwereld vereisen dat er meer zicht is op de ontwikkeling van de sector, markt en samenleving. De vereniging moet daar een rol in pakken, vooruitkijken en richting geven aan een nieuwe toekomst van de eigen branche. Wat kan de vereniging bijdragen aan het oplossen van vraagstukken in de markt of samenleving? Deze vernieuwde rol heeft impact op de kerntaken van de verenigingsmanager.

Vernieuwde aanpak

In de dagelijkse werkzaamheden van verenigingen zijn deze veranderingen duidelijk merkbaar. "Voorheen lag de focus vooral op kennisdeling en het organiseren van formele bijeenkomsten. Dit traditionele model was vaak gericht op langetermijncommissies en vaste werkgroepen die zich over langere periodes met specifieke onderwerpen bezighielden", legt Pepijn uit. "We zien tegenwoordig een verschuiving naar projectmatige aanpakken en kortere, gerichte samenwerkingen. Er ontstaan steeds vaker tijdelijke projectgroepen die aan de slag gaan met actuele thema's. Deze groepen werken samen aan specifieke doelen en leveren snelle resultaten op. Dit vereist een andere mindset en nieuwe competenties van zowel medewerkers als leden", vult John aan. "Dienstverlening en belangenbehartiging zijn van belang voor het maken van deze ontwikkeling of

transitie. De vereniging wil op de voorgrond treden en zoekt vaker een autoriteitspositie."

Belangrijkste competenties en vaardigheden

Deze voortrekkersrol van een vereniging vraagt om bepaalde vaardigheden en competenties. "Als verenigingsmanager moet je een antenne hebben voor ontwikkelingen en actief zijn met relatiebeheer. Dit betekent dat je niet alleen achter je bureau kunt blijven zitten, maar in contact moet komen met leden en stakeholders en weten wat er in de markt speelt. Een interactieve aanpak hierbij is noodzakelijk", aldus Pepijn. De belangrijkste competenties en vaardigheden die hierbij horen zijn:

1. Proactief relatiebeheer

"Tegenwoordig is proactief relatiebeheer met leden, stakeholders en andere relevante partijen in de sector – en misschien soms wel buiten de sector – van groot belang", vertelt Pepijn. "Dit betekent dat we actief contact onderhouden met ons netwerk en regelmatig met elkaar in gesprek gaan. Zo kunnen we behoeften en verwachtingen met elkaar delen en anticiperen op wat er speelt binnen de sector."

2, Markt- en trendbewustzijn

Volgens John dien je als verenigingsmanager goed te kunnen anticiperen op markttrends en ontwikkelingen. John: "Een scherpe blik is nodig om te weten wat er speelt in de branche én daarbuiten. Daarvoor dien je continu informatie te verzamelen en te analyseren om vervolgens de uitkomsten toe te passen binnen de vereniging of daarbuiten."



John Griep, verenigingsmanager Wissenraet Van Spaendonck



Pepijn Smulders, verenigingsmanager Wissenraet van Spaendonck

VERENIGING 1.0	VERENIGING 2.0	VERENIGING 3.0
Focus de verenigingsorganisatie	Focus de leden	Focus de sector, de markt, samenleving
Belangrijkste taak belangenbehartiging	Belangrijkste taak belangenbehartiging en dienstverlening	Belangrijkste taak ontwikkeling van branche/ beroep en innovatie/ vernieuwing van de sector
Verdienmodel contributies	Verdienmodel contributies en diensten	Hybide verdienmodel contributie, retributies en projectfinanciering
Slogan ondersteuning van het collectief	Slogan van aanbodgericht naar vraaggericht	Slogan voortrekkersrol in de vernieuwing
Instrumentarium vergaderingen en netwerkfuncties	Instrumentarium ledenonderzoek, sociale media	Instrumentarium cocreatie met stakeholders
Profiel bestuur voortrekkers van het collectief	Profiel bestuur goede afspiegeling leden	Profiel bestuur innovators bestuurslagen afbouwen inhoudelijke ontmoeting opbouwen
Rol bureau secretariaatsvoering	Rol bureau beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Rol bureau verbinden met leden en maatschappij

Tabel uit Vereniging 3.0 en verder, Ivan Pouwels

3. Innovatiegericht denken

Het stimuleren van innovatie is volgens John een kernaspect in de transitie naar Vereniging 3.0: "Dit vraagt creativiteit van verenigingsmanagers en bestuurders. Zij moeten durven om met nieuwe ideeën aan de slag te gaan, dingen uitproberen en niet bang zijn om buiten de gebaande paden te treden. Innovatiegericht denken helpt bij het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en processen die van toegevoegde waarde zijn voor leden."

4. Strategisch inzicht

"Verenigingsmanagers en bestuurders moeten in staat zijn om op strategisch niveau te acteren en plannen te maken die bijdragen aan de langetermijndoelstellingen van de vereniging. Vooruitkijken, anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en proactief maatregelen nemen zijn cruciaal voor een sterke positie van de vereniging", aldus Pepijn.

Weerstand

Veranderingen gaan nooit gepaard zonder weerstand. Volgens John zijn cultuur en mindset de grootste uitdaging hierin. "Dit kan vooral moeilijk zijn voor de oudere generatie die gewend is aan de traditionele manier van werken. Zij kunnen in conflict raken met de jongere generatie die de vereniging beschouwt als een verlengstuk van hun bedrijf. Zij zien de vereniging vaak als een strategisch instrument om zakelijke doelen te halen. De oudere generatie heeft meer een solidariteitsgedachte – gezamenlijk beter worden. Het besturen van een vereniging heeft een andere dynamiek dan het besturen van een bedrijf."

Pepijn: "In de korte tijd dat ik werkzaam ben als verenigingsmanager zie ik dat jongere leden meer waarde hechten aan directe en praktische ondersteuning. Ze willen dat de vereniging hen helpt om hun doelen te bereiken, 'What's in it for me?', door concrete toepasbare oplossingen te bieden. Dit betekent dat we snel moeten kunnen schakelen en in moeten spelen op hun specifieke wensen en behoeften zonder het doel van de vereniging daarbij uit het oog te verliezen."



Betrokkenheid

Leden zijn meer dan ooit betrokken bij de vereniging. Niet alleen in een rol als bestuurder, maar steeds meer op inhoud. Dat vraagt een andere rol vanuit het bureau, waarin zij meer actief in contact staan met leden en stakeholders. Een sterk netwerk, expertise opbouwen en mensen met elkaar verbinden behoort tot de kerntaken. “Zo denken we na over een online ledenpanel om ontwikkelingen binnen de markt te bespreken”, vertelt John. “Daarmee betrekken we leden actief bij de besluitvorming en de richting die we op willen met de vereniging. Zo organiseerden we voorheen vier keer per jaar een Algemene Ledenvergadering met een formele agenda. Tegenwoordig vullen we die aan met een interactief programma waarop kennis en nieuwe ideeën worden gedeeld en waarop deskundigen actuele onderwerpen toelichten.”

Integratie van nieuwe technologieën

“Tools, zoals Teams en AI, worden steeds meer geïntegreerd in werkprocessen. Dit helpt niet alleen bij het verbeteren van de communicatie en de efficiëntie maar ook bij het verzamelen en analyseren van data. Daarmee krijgen we beter inzicht in (markt)ontwikkelingen”, legt John uit. “Deze technologieën maken het mogelijk om sneller en efficiënter te werken, waardoor verenigingen beter kunnen inspelen op de behoeften van hun leden en de veranderingen in de markt.” Pepijn: “Daarnaast worden digitale evenementen en webinars ook steeds meer omarmd door verenigingen. Met het organiseren van online evenementen kunnen verenigingen een breder publiek bereiken en leden tegelijkertijd betrekken die anders misschien niet in staat waren om fysiek aanwezig te zijn.” Een ander belangrijk aspect is de inzet van geavanceerde analysetools. Daarmee kunnen verenigingen grote hoeveelheden data verzamelen en analyseren. “Bij één van mijn verenigingen maken we gebruik van kwaliteitsmetingen. Al die data, denk aan 2000 tot 3000 verschillende metingen, geeft ontzettend veel inzicht waarmee wij de markt in de toekomst kunnen bedienen”, vertelt John.

Voldoening

De veranderingen in de rol van verenigingsmanager brengen ook persoonlijke uitdagingen met zich mee. John: “Ik vind het steeds leuker worden, omdat ik me nu meer kan focussen op strategie en ontwikkeling van de branche. Daarmee kan ik écht wat betekenen voor de branche. Ik krijg niet alleen een gevoel van voldoening, maar ben veel meer betrokken bij de vereniging.” Pepijn geeft aan dat je in deze transitie naar Vereniging 3.0 van nature steeds meer bezig bent met het behartigen van de belangen van de leden. “Als

verenigingsmanager ben je hierdoor minder reactief aan het werk. Doordat je weet wat er speelt in de branche kun je eerder van toegevoegde waarde zijn. En uiteindelijk zijn leden meer bereid mee te werken wanneer zij daar zelf ook belang bij hebben, wat leidt tot een hechtere samenwerking binnen de vereniging.”

Stevige positie

Voor het bestaansrecht van een vereniging is het noodzakelijk om relevant te blijven en impact te maken in deze snel veranderende wereld. Als verenigingsmanager sta je aan het roer en ben je hier deels verantwoordelijk voor. Door actief in te spelen op ontwikkelingen, samen te werken met verschillende stakeholders én nieuwe technologieën te integreren kan de vereniging een autoriteitspositie pakken in de branche. Dit vraagt om een cultuurverandering, nieuwe vaardigheden en een proactieve benadering. Maar de voordelen zijn duidelijk: een sterkere, meer betrokken en toekomstgerichte vereniging.

Vereniging 3.0

In Nederland zijn we door verenigingen aan elkaar verbonden. Verenigingen kunnen oplossingen bieden voor grote maatschappelijke vraagstukken. Het gedachtengoed ‘Vereniging 3.0’ is ontwikkeld binnen Wissenraet Van Spaendonck en in 2019 opgetekend door Ivan Pouwels. Het heeft al tot vele transities geleid. De verschuiving naar Vereniging 3.0 betekent dat verenigingen van hun rol als ondersteuner van het collectief en dienstverlener naar een voortrekkersrol in vernieuwing gaan. 📌



In 2023 schreef Ivan Pouwels de herziene versie ‘Vereniging 3.0 en verder – De vernieuwing van verenigingen in de praktijk’. Deze uitgave is tot stand gekomen door een samenwerking tussen Cooperation Next, DNA en Wissenraet en verkrijgbaar in de webshop van DNA.