

**THEMA: BESPAREN**

# Brancheverenigingen en de

TEKST ROB THIJSSSE

# CRISIS

**Hebben branche- en beroepsverenigingen veel last van de economische crisis? Eigenlijk niet echt, als je het met enige afstand bekijkt. Juist de vereniging heeft overzicht en kan het hoofd koel houden.**

# CRISIS

## #06

Natuurlijk, de leden hebben wel last van de crisis. Zij kampen met dalende omzetten. En als het contributiesysteem (deels) is gebaseerd op die omzetten of op de personeelsomvang van de leden, merken brancheverenigingen dat ook in hun eigen portemonnee. Wordt het nog erger en gaan er leden failliet, dan neemt de contributieopbrengst nog verder af. Er zijn verenigingen die rekening houden met 10-20% contributieverlies in 2011. Ik ken er een die zelfs al vroegtijdig (2009) zo'n zelfde percentage van het personeel heeft laten afvloeien. En zo'n besluit is altijd 'lastig'.

Er is nog een andere manier waarop branche- en beroepsverenigingen last hebben van de crisis. Daar waar leden in de regel weinig commentaar hebben op plannen en projecten van de vereniging als het goed gaat (er geen crisis is), leert de ervaring dat in magere tijden ieder nieuw project zeer kritisch wordt bekeken. Dus er moeten dikkere toelichtingen worden geschreven. 'Hobby'-projecten gaan niet door, of er moet nog eens een keer extra over worden vergaderd. Dat is ook 'last hebben van'.

### DEMPEND EFFECT

Waarom zeg ik dan toch dat verenigingen eigenlijk niet echt last hebben van de crisis? Allereerst vanwege de tijd die verstrijkt tussen het uitbreken van een crisis en het directe financiële effect op de branchevereniging. Voordat omzet- en personeelsdalingen doorwerken in contributieopbrengsten ben je zo weer een jaar verder. Een jaar om

na te denken, te overleggen, alternatieven te bedenken. Veel leden zouden willen dat ze zoveel tijd hadden. En in tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, zijn er niet veel leden die als eerste kostenbesparende maatregel hun lidmaatschap opzeggen. Het lijkt soms juist het laatste wat ze doen. Dus er is een belangrijk dempend effect doordat er nogal wat tijd verstrijkt voordat een branchevereniging echt wat merkt van een crisis.

### OMDENKEN

De tweede reden dat verenigingen 'niet echt' last hebben van een crisis, is dat het omgaan met veranderende omstandigheden voor hun leden, verstand daarvan hebben en allerlei plannen en ideeën kunnen lanceren, eigenlijk hun vak is. Een branchevereniging is gewend om naar de hele branche te kijken (en niet naar één bedrijf), om met cijfers te werken over trends, om naar de economische weerbaarheid van leden te kijken, om innovatieprojecten te leiden en ga zo maar door. Een crisis geeft een wat andere wending daaraan, een hoger urgentiegevoel en vraagt soms ingrijpend ómdenken. Zo mag ik hopen dat de Nederlandse Vereniging van Banken aan zeer ingrijpend omdenken heeft gedaan met haar leden. Maar het is niet echt moeilijk om te bedenken dat er dus dit jaar omdenkprojecten moeten komen en dat de traditionele projectenmix opgeschud moet worden.

### INTERESSANT

De derde reden is dat in zekere zin het werk leuker wordt. En als iets leuk is, heb je er geen last van. Want de discussies gaan weer ergens over, het urgentiegevoel is groter, de leden kijken niet alleen kritisch naar je voorstellen maar zijn ook blij als je met een goed voorstel komt, iets waar ze wat aan hebben.

Nu zal dat niet bij iedere branchevereniging vanzelf gaan. Net zoals bedrijven de boot kunnen missen doordat ze te intern gericht zijn (zeg: op bonussen gericht), kunnen brancheverenigingen het contact met hun leden te traditioneel invullen, een beetje van ze af drijven en zich lam schrikken van plotselinge veranderingen (zeg: een crisis).

## DE DISCUSSIES GAAN WEER ERGENS OVER, HET URGENTIEGEVOEL IS GROTER, DE LEDEN KIJKEN NIET ALLEEN KRITISCH NAAR JE VOORSTELLEN MAAR ZIJN OOK BLIJ ALS JE MET EEN GOED VOORSTEL KOMT, IETS WAAR ZE WAT AAN HEBBEN

Dit soort brancheverenigingen heeft wel een probleem. Zij hebben bijvoorbeeld een deel van hun vaste kosten gefinancierd uit dividendopbrengsten, 'want die waren al een jaar of tien solide gebleken'. Of ze hebben geen enkele ruimte in hun projecten om te schuiven, alles ligt vast. Of ze hebben een zware top, met meerdere personen die in de buurt van hun pensioen zitten (met alle ideeënrijkdom van dien) en die te duur zijn om te laten afvloeien. Of ze zitten vast in een koepelstructuur, weer een stapje verder weg van de leden.

### GELD VERDIENEN

Enfin, dit soort verenigingen en organisaties is van veraf te herkennen. Zij worden vaak door zoiets als een crisis gedwongen om zichzelf tegen het licht te houden en te veranderen en het lid in zijn economisch functioneren weer centraal te stellen. Dat is dus een positief bijeffect van de crisis, zo'n verandering van focus richting het lid. Dat beschouw ik als het doel voor iedere branchevereniging: de Leden Helpen Geld Verdienen. Tot voor kort kreeg ik wel te horen 'je maakt het daarmee zo plat!'. Dat hoor ik de laatste tijd veel minder. Als een branchevereniging zich ten doel stelt om de leden te helpen geld verdienen (of een variant daarop) en ze maakt daar serieus werk van, inclusief de lichte wendbare organisatie die daar bij hoort, dan is zij blij met een crisis.

### PIJNLIJK NUTTIG

Blij zijn met de crisis kan om meerdere redenen. Bij zo'n focus zijn (de juiste) leden actiever, meer gemotiveerd om mee te doen aan de juiste projecten. Ze beschouwen de vereniging als een organisatie die concreet iets voor ze kan betekenen, in plaats van 'och, mijn vader was ook lid'. Ze zijn bereid iets fundamenteeler na te denken in plaats van zich als afnemer op te stellen – 'doe mij maar zo'n certificaat en wat kost dat?' Er ontstaat mede daardoor ruimte voor strategische gedachten, zoals: wat voor leden/bedrijven willen wij eigenlijk? Welke zijn crisisbestendig, op de toekomst voorbereid? Waar moet het heen met de branche?

Mijn allereerste brancheverenigingklant – een secretaris van een toeleveringsbranche – gaf op mijn vraag: waar moet het heen met de branche? als antwoord: "We heb-


ben nu zevenhonderd leden, we moeten naar vierhonderd professionele bedrijven. Maar zeg tegen niemand dat ik dat heb gezegd, want dat soort dingen mag een secretaris niet zeggen!"

In crisistijd mag dat wel (nog steeds voorzichtig), dat verruimt de blik en benadrukt waar een crisis ook goed voor is: het uitsélectioneren van de sterke, en het opruimen van de zwakke bedrijven. Dat is misschien wel het nuttigste, zij het ook het pijnlijkste, project waar een branchevereniging actief aan kan bijdragen voor de branche. Marktordening pur sang.

In die zin is het misschien wel jammer dat een branchevereniging relatief ongevoelig is voor crisissen, ze mist de scherpste prikkel die er is om het werk goed te doen: overleven of niet. Maar gelukkig zijn er ook brancheverenigingen die zonder die prikkel zeer gedreven bezig zijn met hun leden te helpen geld verdienen, voor wie een crisis een kans is.

Een goede branchevereniging is het brein van de branche. Een brein dat zich niet in de war laat brengen door een crisis, maar wel uitgedaagd om wordt 'smart' te opereren voor leden. ←

**Rob Thijsse** is directeur van Thijsse Advies.

 Verenigingen hebben over het algemeen tijd genoeg om het effect van de crisis op te vangen en zichzelf aan te passen. Natuurlijk zijn er pijnlijke effecten voor leden, maar de branche- of beroepsvereniging – met een focus op leden – krijgt te maken met leden die meer willen en meer willen doen.