



TEKST ROB THIJSSSE

SPRAAKMAKENDE SECRETARIAATS- BUREAUS

Secretariaatsbureau is een beetje een belegen, oubollige naam die steeds minder de lading dekt. Waar staan de spraakmakende bureaus wél voor? En hoe kunnen verenigingen daar hun voordeel mee doen? Rob Thijsse ging shoppen.

#04

Secretariaatsbureaus maken op puur commerciële basis werk van het helpen van branche- en beroepsverenigingen.

Op VM-online zijn zo'n 30 bureaus te vinden, maar er zouden er wel zo'n 75 zijn, volgens een van mijn gesprekspartners. Ik heb met een aantal bureaus gesproken en me beperkt tot de bureaus die een zekere professionaliteit combineren met een bepaalde omvang, waardoor ze een effect op de markt (kunnen) hebben. Ze kunnen zonnodig een hele vereniging runnen en ze hebben opvattingen over het vak waar we nog wat van kunnen leren. En ik heb me beperkt tot de echt commerciële bureaus die breed voor de verenigingsmarkt werken.

TUSSEN LEDEN STAAN MET MOS

MOS, Motivation Office Support, 35 fte wordt geleid door de twee directeuren Edith Terschegget en Raimond Fifis. MOS onderscheidt zich naar eigen zeggen door de 'hands-on' mentaliteit, in combinatie met de specialisatie op beroepsverenigingen. Daarvoor hebben de mensen bij MOS een eigen aanpak ontwikkeld die er onder meer uit bestaat dat niet alles op het bordje van een verenigingsmanager wordt gegooid, maar dat er goed gekeken wordt naar wat een zogenoemde organisatieassistent kan doen. Bijzonder aan het werken met beroepsverenigingen is volgens hen onder andere dat je gemiddeld met wat grotere aantallen leden te maken hebt en dat je er meer tussen moet staan, er is minder afstand. "We denken dat we echt unieke kennis hebben van beroepsverenigingen en willen daar graag wat van delen. Dat doen we al wel met onze klanten via onze publicaties en 'synergiebijeenkomsten'."

TREND: JONGERE GENERATIE

Wat zien jullie veranderen in wat verenigingen willen? "Verenigingen zoeken nu ondersteuning bij het vraagstuk hoe zij, instituten uit de 20^e eeuw, hun rol kunnen spelen in het nu en in de toekomst. De vraag van leden: 'Levert het nog genoeg op voor mij?', komt steeds duidelijker naar voren. De jongere generatie vindt het lidmaatschap van een beroepsvereniging niet vanzelfsprekend meer, zij kijkt eerder of ze dezelfde zaken ook elders kan krijgen, dat is een feit. Wij proberen daarbij een soort gids te zijn. Zowel in praktische zaken, bijvoorbeeld wat je als vereniging kunt doen met social media, als bij beleidsmatige

zaken. Meestal wordt zo'n vraag je niet expliciet gesteld, maar je moet zorgen dat je daarvoor beschikbaar bent en af en toe een duwtje geven."

Het effect van de crisis is niet eenduidig bij de klanten van MOS: "Het varieert, er is in het algemeen wel sprake van dalende ledenaantallen, maar bijvoorbeeld de soft sector groeit bij ons juist. Mensen willen ook echt bezig zijn met de inhoud van hun vak, en zorgen voor je professionele ontwikkeling door opleidingen is natuurlijk juist nu ook van belang."

OPLEIDER HBB

Directeur Dick Theunissen van Het Branche Bureau is een man met veel kennis van (de geschiedenis van) het vak, een echte nestor: "Zonder ons had bijvoorbeeld Tack wellicht nooit een postacademische opleiding neergezet." HBB heeft 35 fte aan het werk en geeft veel aandacht aan de opleiding en vorming van haar mensen. Voor de opleiding tot volwaardig verenigingsmanager neemt HBB zes jaar, en er worden ook vaak twee verenigingsmanagers ingezet bij een klant, een junior en een senior, onder andere om van elkaar te leren. Zelf doet de directeur ook nog verenigingswerk voor de helft van zijn tijd. HBB richt zich op de regie van samenwerkingsverbanden en brancheverenigingen. Daarbij kijkt en zoekt de goed opgeleide verenigingsmanager vooral naar de toegevoegde waarde voor de ondernemer, en dat kan van alles zijn, er wordt niet één concept verkocht.

TREND: BUDGETHOUDERS AAN TAFEL

Wat ziet HBB veranderen? "Om te beginnen zit je steeds vaker met managers/budgethouders aan tafel, niet meer met de eigenaar/ondernemer. Daardoor krijg je tragere besluitvorming en moet je ook steeds je vertrouwenspositie herijken, want ze wisselen sneller, dus dan krijg je weer een ander voor je. Het verschijnsel van de zzp'er geeft ook verandering (onder meer een druk op de tarieven) en er zijn steeds meer politici die zich aanbieden voor bestuursfuncties, dat geeft een ander karakter aan de besprekingen."

De huidige crisis heeft een eigen effect, vindt Theunissen. "Voorheen zorgde een crisis voor nieuwe vormen van samenwerking en dus kregen wij dan meer werk. Maar de economische structuren zijn enorm veranderd,



nu werkt dat niet meer zo. Bedrijven vinden elkaar toch wel en de problemen die ze hebben lossen ze op. De crisis zorgt ook voor prijsdruk.”

WISPA HELPT SAMENWERKEN

Carmen de Jonge, directeur van bureau Wissenraet Van Spaendonck werkt zelf nauw samen met Ellen Kroese, directeur van de zusterorganisatie BrancheAdvies. Bij elkaar hebben ze 80 fte in dienst die zich bezighouden met collectiviteiten, zoals ze dat noemen. Wispa, zoals het wel wordt afgekort, heeft wortels die ver teruggaan, tot 1919. Het bureau organiseert veel bijeenkomsten en evenementen waar verenigingsmanagers kennis kunnen uitwisselen en delen. “In principe is iedereen daar welkom. Wij kijken naar de processen en thema’s die spelen en proberen dan de kennis bij elkaar te brengen in plaats van te claimen dat wij de kennis hebben.”

Wissenraet Van Spaendonck doet zo’n beetje alles: van strategisch advies, projectmanagement, tot specifieke dienstverlening – die de hele markt kan inkopen, het hoeft niet per se bij Wispa zelf – tot de lobby, cao, een keurmerk of geschillencommissies. Wij helpen samenwerken om samen meer te bereiken, is het credo. Dat kan via secretariaten, maar ook in programma’s met de overheid, bijvoorbeeld het opzetten van een expertisecentrum Socia-ler Ondernemen. “In beide gevallen moet je verstand hebben van de omgang met ondernemers. Wij onderscheiden ons van anderen in de markten waarin we werken. We kruipen echt in de huid van de clubs. Af en toe concu-

reer je met elkaar op overlappende terreinen, maar dat komt weinig voor.” Directeur De Jonge blijft bescheiden, maar haar bureau is het grootste in Nederland.

TREND: ONDERNEMERSCHAP TERUG

“De tijd dat een vereniging het al goed deed als er aan het eind van het jaar weer een nieuw beleidsplan lag, is voorbij, dat pikken de leden niet meer. Het ondernemerschap moet terug in de vereniging. De dynamiek aanjagen, staan voor nieuwe verbanden en innovaties. Veel kleine verenigingen wankelen daardoor, want dat vraagt een stevige brancheorganisatie met slagkracht. Wij proberen vooruit te kijken: waar staan onze klanten in 2014/2015 en waar staan wij dan?”

Door de crisis staan begrotingen onder druk, er wordt ge-kaasschaaft, daar moeten ook wij in meebewegen of dingen juist anders doen. En ja, dat biedt uiteraard ook kansen, we hebben de afgelopen jaren mooie nieuwe initiatieven weten te realiseren en clubs erbij gekregen die ons juist nu opzoeken. We spreiden onze risico’s. Al in 2008 merkten we een toenemende vraag naar arbeidsjuristen, die zijn we als afzonderlijke (en eigenlijk betere en goedkopere) dienstverlening gaan aanbieden. We krijgen ook meer spontane verzoeken binnen met meteen de vraag erbij: wat kost dit of dat bij jullie? Wij zullen altijd kijken of we echt de kennis van de branche weten te organiseren. Kost een overstap naar ons extra inwerktijd omdat we een branche niet kennen – zoals onlangs nog gebeurde – dan geven we dat aan met het advies om wellicht nog eens met het huidige bureau te gaan praten over wat er dwarszit.”

LEJEUNE WIL VERBINDEN

Lejeune Association Management is een internationale naam, want in een globaliserende economie is de landsgrens niet altijd een logische afbakening van verenigingszaken. Het bureau heeft ook Europese verenigingen als klant. De dienstverlening omvat verenigingsmanagement in de volle breedte, van bestuurs- en beleidsondersteuning tot operationele planning en uitvoering, zowel full service als op projectbasis. Met 20 fte de kleinste in het rijtje maar Lejeune ziet dat als een voordeel, want het zorgt voor korte lijnen en langdurige relaties. Lejeune voert het secretariaat van VPN.

De slogan van Lejeune is 'at the heart of associations': in het hart van verenigingen, het sleutelwoord is 'verbinden'. Niet alleen voelt Lejeune zich sterk verbonden met de klantorganisaties. Binnen verenigingen streven zij ernaar om door een professionele aanpak leden aan hun organisatie te binden (als onderling kennis- en ontmoetingsplatform) en om het netwerk van vrijwilligers waar nodig te koppelen aan het eigen netwerk van specialisten en professionals.

TREND: TRANSPARANTIE

"Wat er verandert wordt sterk bepaald door de cultuur van de vereniging. Voorheen was er een sterke persoonlijke betrokkenheid, praatte je met de ondernemers, nu meer met de managers. Die zijn vaak hoger opgeleid, kijken zakelijker, willen transparantie en specialismen. Je ziet veel vergrijzing bij verenigingen en zij zoeken naar manieren om jongeren actief te betrekken."

Wat is het effect van de crisis? "We zien dat budgetten stagneren, verenigingen zichzelf opheffen of fuseren met andere. We zien daardoor een meer projectmatige aanpak van samenwerking. Grotere verenigingen hebben ook moeite hun dure apparaat in stand te houden. Ik denk dat wij hetzelfde kunnen doen voor minder geld, of meer doen voor hetzelfde geld. Wie een bureau als het onze parttime inhuurt, krijgt wel fulltime bereikbaarheid van verschillende disciplines, dat kunnen ze zelf niet."

CPD/ZPG WIL SUCCES MAKEN

Centrum Paritaire Dienstverlening en Bestuursadviesgroep ZPG, een naam die geen naam is, maar een samenraapsel van afkortingen wordt als groep geleid door Rob Rommelse en Jan van der Reest en telt in totaal 65 fte. Het credo is: verenigingen succesvol maken. Dat betekent wel dat de klant zelf ook een missie moet hebben, een

duidelijke doelstelling, anders kan daar niet aan gewerkt worden. Dat is wat hen onderscheidt: ze werken echt aan de professionaliteit van de klant en van de eigen mensen. Desnoods door daar ook in te investeren: als CPD/ZPG gelooft in een klant en diens missie, wordt alles gedaan – inclusief desnoods mede risico dragen – om de klant en diens missie te laten slagen. Dat strookt met de 'aardige' cultuur, maar is ook een kwestie van lef, van ondernemen. "En klanten waarderen het, geven hele goede evaluaties. We doen bewust veel aan opleidingen intern, coaching en intervisie."

TREND: ONGEDULDIGE ONDERNEMER

"Verenigingen veranderen van sociale clubs naar marktgerichte organisaties. Zoals Jeu Claes ooit zei: Leden Helpen Geld Verdienen. Dat brengt ook een ander type bestuurder mee, de CEO, die snel zijn doelen wil behalen. Daar worstelen belangenorganisaties mee, vooral als het oude en nieuwe type in één bestuur zitten. Verder vervaagt het verschil tussen branche- en beroepsverenigingen, onder meer door de opkomst van de zzp'er."

En het effect van de crisis? "We worden meer gevraagd en meer uitgedaagd: hoe kun je onze leden helpen in deze barre tijden? Dat is ons vak en daarmee is dit juist ook een interessante tijd. De verenigingen zelf zitten niet in een crisis, hun achterban wel. Daardoor kunnen leden minder tijd in de vereniging stoppen, dat maakt het lastiger. Wij hebben al één (beroeps)vereniging die alles heeft uitbesteed aan ons, ook het bestuur. Verder zie je meer bedrijfsmatig denken opkomen. Verenigingen kunnen nog meer naar hun eigen organisatie kijken als een middel in plaats van als een gegeven. Dan zouden ze vaker soms dingen zelf doen en soms ons vragen, gewoon naast elkaar."

APPR WORTELS IN PR

APPR is voluit Annemarie Philipse Public Relations en dat vertelt meteen het verhaal over het ontstaan. Er werken nu – na een kersverse overname – 20 fte puur in verenigingsmanagement en 15 in daaraan gelieerde activiteiten zoals bladen uitgeven en pr. Het bureau blijft groeien. Annemarie Philipse is oprichter, eigenaar en directeur. APPR onderscheidt zich naar eigen zeggen door het brede dienstenpakket: management, communicatie én media. Zij geven bladen uit voor verenigingen ("daar verdienen verenigingen geld mee"), maar maken ook sites of apps, alles in eigen huis. Daar waar de collegabureaus hun wortels in het verenigingsmanagement hebben, is APPR ontstaan vanuit pr. "Het heeft zich vanzelf zo ontwikkeld", aldus



Philipse, "je hebt een relatie met een vereniging vanwege een blad dat je uitgeeft, je gaat ook andere dingen voor ze doen, je komt je afspraken na en doet je werk goed, en voor je het weet doe je alles voor ze. Ik denk zelf wel dat het directe persoonlijke contact, ook onder elkaar, sterk onderscheidend is."

TREND LEDEN ONDERZOEKEN

"Er komt steeds meer aandacht voor ledenonderzoek. Dat sluit aan op de trend dat besturen sowieso meer managementinformatie willen, en daar strakker op willen sturen. En verder zet de digitalisering natuurlijk door, men wil nu ook meer digitale producten, zoals apps of het ledenblad online. Het blad op de mat bij het lid, als herkenbare link met de vereniging, heeft nog steeds groot nut, maar de advertentiemarkt voor gedrukte media is natuurlijk minder geworden, dus het geld verdienen met het blad komt onder druk te staan."

TOTAALBEELD VAN DE ZES

Het verschijnsel secretariaatsbureaus of bureaus voor verenigingsmanagement, is inderdaad een factor in de markt die je niet kunt veronachtzamen. Bescheiden, gewend te opereren in de schaduw van de opdrachtgever, schijnbaar niet aan de weg timmerend. Maar alleen al de omvang (rond de 270 fte) is niet gering. En ook qua ideeën en opvattingen mogen sommige er zijn. Dat het ondernemerschap terug moet in de verenigingen kan ik alleen maar van harte eens zijn met Wispa. Maar dat er bureaus waren die zo ver durven gaan als CPD/ZPG, die zelf zonodig mee risico dragen als de klant maar een sterke missie heeft, had ik toch niet gedacht. Lef dus, en ook zelf ondernemen en vernieuwen.

KLANTGERICHT

In onderlinge concurrentie geven ze ieder een andere credo heel serieus vorm. Maar ook hele simpele dingen als 'klanten komen hier graag vanwege ons pand', of 'klanten

vinden onze mensen aardig' spelen een rol. Wat dat betreft lijken ze op de gewone brancheverenigingsbureaus, waar ook de persoonlijke relatie met de leden een grote rol speelt. Leden kunnen zich dus blijkbaar ook langdurig op hun gemak voelen bij mensen die niet in hun eigen dienst zijn.

Het zijn ook geen mannen in snelle pakken, hard en zakelijk, alleen bezig met geld verdienen: het zijn net zo vaak vrouwen, men is plezierig in de omgang, en ieder is gericht op het goed helpen van hun klanten.

MINDER VOORZICHTIG

Over hoe ze het precies organiseren heb ik nog niet veel gehoord, daar is men nog wat zwijgzaam over – de concurrent leest mee? – al heb ik niet het idee dat ze scherp loeren op elkaars klanten, de klantgroepen zijn vrij stabiel en trouw. Maar als elders in dit nummer Ellen Kroese en Ivan Pouwels aantonen dat de omvang van een bureau van een branchevereniging recht evenredig is met de middelen van een vereniging, denk ik dat hierin voor verenigingen nog heel wat te leren valt van de commerciële bureaus.

Wat meer openheid en aan de weg timmeren zou een goede zaak zijn denk ik, voor beide partijen en het vak. Minder voorzichtig zijn daarin, dat zou wel eens tot meer werk kunnen leiden, en meer kwaliteit. Ik kom graag nog eens langs. □



Rob Thijsse ging langs bij alle grotere secretariaatsbureaus. Zij komen bij verschillende verenigingen in huis en omgekeerd. Misschien kunnen verenigingen iets van ze leren? Dat kan, zeker als de bureaus wat minder voorzichtig zouden worden.