

15 GOVERNANCE

Het is goed en noodzakelijk om steeds nieuwe zaken op te pakken, maar vergeet niet te letten op hardnekkige oude fouten.

tekst *Rob Thijsse*



DE KWALITEIT VAN BRANCHEVERENIGINGEN

Wat zijn de fouten die (branche)verenigingen telkens weer maken en waarom professionalisering van het management daar niet het echte antwoord op is.

In de nu bijna dertig jaar dat ik branche- en andere verenigingen adviseer, is er veel veranderd. Steeds weer nieuwe uitdagingen vragen om aandacht en om hulp. In 1989 kwam bijvoorbeeld kwaliteitszorg net op als nieuw fenomeen voor leden, nu is het een en al kunstmatige intelligentie en robotisering wat aandacht vraagt, om maar een kleine greep te doen. Een totaal andere wereld, om de verenigingen heen.

De verenigingen zelf passen zich voortdurend aan de veranderingen bij hun leden aan. Ze creëerden websites en legio andere manieren om met hun (veranderende) leden te communiceren. Er kwamen strategieën, de organisaties werden 'meaner and leaner', besturen werden verkleind en kregen naast een strategische vooral een toezichthoudende taak. De directeuren kregen meer ruimte om te ondernemen en zelfstandig te beslissen, ze werden meer de spil waar het om draait, professioneler en zwaarder ook. Kortom, de verenigingen werden wendbaarder en professioneler. Het management ervan werd een vak.

Er bestaan bij mijn weten geen data die de precieze omvang van deze veranderingen onderbouwen. Het is mijn waarneming dat dit de heersende trend is geworden. En dat is goed, zelfs noodzakelijk.

Sterk en zwak | Er zijn ook zaken hetzelfde gebleven, die vormen een rode draad door de geschiedenis van de branchevereniging. Sterke punten, zoals het pure feit dat een groep bedrijven structureel gaat samenwerken om een gemeenschappelijk doel te realiseren, dat die bedrijven onderling veel meer informatie met elkaar (hun concurrenten) delen dan je zou verwachten, en dat een goed ondersteunend bureau van de vereniging veel kennis heeft van de totale branche, waar ze individuele leden vaak goed mee kunnen helpen. Et cetera.

Maar ook zwakke punten zijn hetzelfde gebleven. Punten waarvan je denkt: dat is toch niet zo moeilijk om óók goed aan te pakken? Die zaken kunnen de verdere modernisering afremmen of zelfs onmogelijk maken. En er zijn onvermijdelijk nieuwe zwakke punten, door de modernisering. De toegenomen zwaarte van de rol van de directeur bijvoorbeeld maakt de brokken die hij kan maken ook groter.

Blijvend verbeteren | In mijn ervaring als 'beschouwer van buitenaf' gaat het voor het blijvend verbeteren van de kwaliteit van de vereniging om de volgende hoofdpunten:

1. de kwaliteit van de besturen en bestuurders;
2. de kwaliteit van de directeur;
3. het denken in structuren en procedures/politiek gedrag.

De kwaliteit van de besturen | Nogmaals, ik beschik niet over cijfers, maar mijn gevoel is dat die kwaliteit minder wordt. Het is begrijpelijk dat ook bestuurlijk getalenteerde ondernemers zich vooral bezig willen houden met hun eigen onderneming en liever geen kostbare tijd stoppen in eindeloze vergaderingen. Tegelijkertijd is dat kortzichtig, juist het contact met 'concullega's' kan goed zijn voor het verbreden van de eigen blik, waar het eigen bedrijf weer van profiteert. Maar er zijn eindeloos veel mogelijkheden bijgekomen om de blik te verruimen. De begrenzing van de eigen branche is waarschijnlijk al weer te benauwd voor sommigen.

Helder gedeeld belang | Veronderstellingen genoeg, maar de tijd dat een leidende ondernemer als een soort 'vader van de branche' jarenlang voorzitter was, daarmee zijn eigen aandeel in de koek vergrootte, maar ook de koek voor iedereen liet groeien als het meezat, lijkt voorbij. Het gemeenschappelijk belang moet nu veel duidelijker worden geformuleerd en in heldere strategieën vastgelegd. En daar mankeert het aan. Brancheverenigingen die beschikken over een heldere strategie (dé taak voor een bestuur), die ook nog eens consistent wordt uitgevoerd, zijn in de minderheid.

Niet beleefd, niet gevoeld, niet leidend | Vaak ligt er wel een tekst met mooie volzinnen en dure woorden, en door de ALV goedgekeurd, allemaal volgens de regels. Uitgevoerd als een bureaucratische exercitie. Maar als je dan bij een paar (bestuurs)leden langsgaat en vraagt om de kern van de strategie weer te geven, blijft het stil. Of er komen heel verschillende, eigen teksten. Die strategie wordt dus niet beleefd, niet gevoeld, is niet leidend. En daar is zij wel voor bedoeld. Een deel van de verklaring ligt in het waas dat hangt rond de term 'strategie'. Daar wordt vaak heel ingewikkeld en duur over gedaan en daar raken sommige bestuursleden van onder de indruk. Maar dat hoeft niet. Een goede strategie is simpel, helder verwoord, en wervend. Nádat er goed over is nagedacht. 'Leden helpen geld verdienen' doet het onveranderd goed, twintig jaar na dato, en als je begint met strategievorming kan dit een start zijn.

Leren besturen | Een ander belangrijk deel van de verklaring ligt in de aard van de bestuurders: het zijn ondernemers, dus vaak kortetermijndenkers, kanspakkers, die zich graag willen bewijzen. Voor je het weet bemoeien ze zich met de interne organisatie van het bureau, want dat is nu eenmaal makkelijker dan strategie 'maken'. Maar dat is het terrein van de directeur.

Het is allemaal niet nieuw wat ik hier beweer, maar dat is nu juist zo opmerkelijk: er verandert niets aan de situatie. Integendeel, het wordt erger. Als een branchevereniging hier geen aandacht aan besteedt, wordt het bestuur de grote rem op de ontwikkeling van de branche, en op die van de vereniging. Of ze hebben geen rol van betekenis meer omdat ze alles blind overlaten aan de directeur. Tot het misgaat.

De simpele oplossing, bestuurders opleiden, zie ik weinig. Koninklijk Horeca Nederland blijft een witte raaf met hun BestuursAcademie, waarin ze (potentiële) bestuurders op een praktische manier de kneepjes van het vak bijbrengen. Want het is een vak geworden, besturen, waar wat simpele uitleg vooraf of tijdens al veel scheelt.

De kwaliteit van de directeur | De veranderende rol van de directeur – voorheen secretaris – is waarschijnlijk de grootste verandering in de laatste tien jaar. De 'spil waar het om draait' noem ik hem (of steeds vaker haar). Het aansturen van het verenigingsapparaat (vaak de grootste kostenpost/-investering die van de ledencontributie wordt gedaan), het leiden van de belangenbehartiging, een gezicht hebben naar de leden, het bestuur ondersteunen, onder meer bij de strategievorming. Kortom, een veeleisende functie.

Dat directeuren meer armslag hebben gekregen, maakt het mo-

DIE STRATEGIE WORDT NIET BELEefd, NIET GEVOELD, IS NIET LEIDEND. EN DAAR IS ZIJ WEL VOOR BEDOELD

gelijk dat de branchevereniging sneller kan reageren dan voorheen, consistenter is, en rationeler/bedrijfsmatiger wordt geleid. Een goede ontwikkeling dus. En ook verfrissend, vooral waar directeuren van de ene vereniging overstappen naar de andere. Ook dit is een vak geworden.

Tegenwicht | De keerzijde van de medaille is, vooral als een directeur lang blijft zitten bij een vereniging, dat deze de verpersoonlijking van de branche wordt, en een soort 'zonnekoninggedrag' kan gaan vertonen. Hij meet zich aan dat hij alles beter kan en snapt dan zijn medewerkers en zijn bestuur. Hij kent ook de nieuwste organisatie-theorieën en -termen. Dingen waar hij niet goed in is zijn minder belangrijk. Kortom, een beetje over het paard getild, zoals dat overal kan voorkomen en iedereen kan gebeuren.

Maar wat als dit gebeurt in verenigingsland? In een branche die een wereld op zich vormt. Met zoals hiervoor aangegeven steeds vaker een zwak bestuur, dat er juist voor kan kiezen zoveel mogelijk zaken aan de directeur over te laten. Een directeur die bijvoorbeeld goed is in belangenbehartiging, maar niet zo goed in personeelsmanagement (al vindt hij zelf van wel). En die daardoor langzamerhand de grootste investering van de ledencontributie aan het kapotmaken is. Kortom, zonder een adequaat bestuur kan zelfs de grootste branchevereniging met de beste en intelligentste directeur goed de mist ingaan. Gewicht en tegenwicht, in een delicate balans.

Politiek gedrag | Qua sfeer en werkwijze is een branchevereniging iets tussen het bedrijfsleven en de overheid in. Je kunt ook zeggen dat het een soort eigen overheid is voor een stukje van het bedrijfsleven. De dingen gaan er vaak wat trager en meer volgens regels dan in de bedrijven zelf, maar weer veel sneller en doelgerichter dan bij de overheid. Dat is een spagaat die weleens problemen oplevert, tegelijkertijd benadrukt het ook de unieke positie van de branchevereni-

ging. Wat weer de ijdelheid van sommige directeuren te veel kan voeden.

Denken in procedures | In een vereniging, waar tientallen, honderden of duizenden leden deel van uitmaken, zijn vanzelfsprekend regels en procedures nodig, daar twijfel ik geen seconde aan. Wat zich echter voordoet na een aantal jaren (tenzij je er gericht wat aan doet), is dat mensen in die organisatie in regels en procedures gaan denken. Ze verambtelijken. Dat gaat heel langzaam, sluipend, maar wordt op een bepaald moment wel de norm. En meestal hebben ze het zelf niet door, het is 'normaal' geworden.

Als er nieuwe bestuurders toetreden valt hen dat meestal als eerste op. Die vinden het niet normaal. Maar als ze er dan wat van zeggen, krijgen ze waarschijnlijk de reactie: 'Zo werkt dat in een branchevereniging, wen er maar aan'. En verbazingwekkend genoeg doen ze dat dan meestal ook. Ze gaan zelfs 'bestuurtje spelen': wie is de voorzitter, wie de secretaris, wie de notulist? Waar zijn de stukken, wat is de agenda? Ze passen zich aan, willen niet direct stampij maken. En als ze er dan een tijdje zitten is het gewoon geworden, normaal. Ook voor hen.

Denken in individuele belangen | Dan kunnen ze ook nog politiek gedrag gaan vertonen, gedrag waarbij het meer gaat om persoonlijke belangen en opvattingen (in plaats van een gezamenlijk doel), waarbij wat iemand zegt niet zijn echte mening is, vaak verpakt in mooie woorden en lange zinnen, et cetera. Als je dat dan benoemt: 'Het gaat er hier wel politiek aan toe zeg', is de welgemeende reactie: 'Ja, dat hoort erbij, dat kan helaas niet anders'. Dat is niet waar, het kan altijd anders.

Gelukkig zijn daar legio voorbeelden van. Maar als een vereniging eenmaal politiek is geworden, kan het heel lang duren voordat dat wordt erkend en er iets aan gedaan gaat worden.

Drie levensgrote valkuilen | Dit zijn in mijn waarneming drie levensgrote valkuilen, die de kwaliteit van een branchevereniging vaak sluipenderwijs bedreigen. Aan alle drie: een slecht functionerend bestuur, een manager zonder tegenwicht en een verpolitiekte manier van werken, is van alles te doen, maar daar gaat het mij nu niet om. Mijn doel met dit artikel is om ook de zwakten eens een keer te benoemen, daar niet de ogen voor te sluiten, en niet louter goed nieuws over het vak in VM te plaatsen. Misschien ligt hier ook een taak voor DNA? Reacties zijn meer dan welkom. ←

Wilt u reageren? Mail naar rob@thijssse.nl.