



# Branchevereniging voor non-profitinstellingen: **WERKT DAT?**

---

De branchevereniging is een handig vehikel voor bedrijven met dezelfde doelen, met dezelfde belangstelling, werkzaam in dezelfde branche, die voor sommige zaken met één stem willen spreken.

---

Ook non-profitorganisaties vormen steeds vaker een branchevereniging.

---

Door **Rob Thijssen** en **Willem Otto**

De branchevereniging is er, offensief getoonzet, om een gedeeld belang te organiseren of te promoten, zoals de leden van de RAI-vereniging ooit besloten om samen tentoonstellingen te gaan organiseren, en daar later ook een gebouw voor neer hebben gezet. Of juist defensief, om zich gezamenlijk te verzetten tegen een (be)dreigende ontwikkeling: diezelfde RAI bijvoorbeeld, tegen steeds nieuwe anti-automaatregelen van de overheid.

En intussen wordt in zo'n vereniging over veel zaken informatie uitgewisseld en contact onderhouden, met elkaar en met andere partijen, en heel vaak met de overheid. Allemaal heel nuttig.

Het is dus eigenlijk niet gek dat ook andere organisaties dan 'echte' bedrijven zich op zo'n handige manier zijn gaan organiseren, daar waar ze deel uitmaken van eenzelfde branche. Organisaties, die een maatschappelijke functie vervullen en die functie als doel zien. Ze zijn minder op winst georiënteerd en meer op wat men noemt maatschappelijk rendement. Het zijn organisaties die niet met privé-geld worden gefinancierd en die niet primair commerciële belangen hebben. (Deels) met belastinggeld gefinancierd, maar waarin ook veel particulier geld wordt gestoken en van wie de klanten ook voor diensten moeten bijdragen.

Voorbeelden zijn de Federatie Opvang, de MOGroep, de Vereniging van Ziekenhuizen, Aedes, VOB. Verenigingen waar buiten de directe eigen omgeving weinigen van hebben gehoord, terwijl iedereen in Nederland bijvoorbeeld de Bovag en de RAI kent. Die maatschappelijke brancheverenigingen zijn echt niet zonder betekenis: ze hebben invloed op de besteding van vele honderden miljoenen, zelfs van miljarden euro's, om maar iets te noemen wat tot de verbeelding spreekt.

De samenstelling van de achterban van de brancheorganisatie en een vaak jonge geschiedenis als vereniging, maakt de non-profit/ex-overheidsverenigingen tot een interessant studieobject, waar ook verenigingen van bedrijven

wat van kunnen leren. Er is inmiddels met een paar van die verenigingen ervaring opgedaan, en men kan er langzamerhand een oordeel over ontwikkelen. Het onderstaande is nog niet meer dan een aantal eerste, snelle waarnemingen en ideeën, geordend in overeenkomsten en verschillen. Het is aan u om te toetsen of u er iets aan heeft. Graag krijgen we veel commentaar en kritische reacties.

### Overeenkomsten

Wat zijn de overeenkomsten tussen de brancheverenigingen voor profit en voor non-profitorganisaties?

**Verenigingsstructuur** / De uiterlijke en formele overeenkomsten liggen voor de hand. Ook non-profitverenigingen hebben leden, statuten, een bestuur, leden(raads)vergaderingen, een secretariaatsbureau met medewerkers, contributie enzovoort.

**Binden en lobby** / Inhoudelijk vertoont het werk ook grote overeenkomsten: men heeft veelvuldig contact met leden, met overheden, consumenten/cliëntenorganisaties en met andere partijen, men organiseert platformbijeekkomsten, men bevecht de belangen van de leden bij andere partijen, men poogt de kwaliteit in de branche te bewaken, ga zo maar door. Allemaal net zo als in een bedrijvenbranchevereniging.

**Promotie en visie** / Een belangrijk punt dat zowel bij de bedrijfsmatige als bij de non-profitverenigingen prioriteit heeft, is de bekendheid met de taken en het nastreven van de doelen van de vereniging en van de leden. In een groot aantal gevallen is er ook een - beperkte - visie ontwikkeld over de branche en zijn er denkbeelden over de toekomst. Dit moet overigens gerelativeerd worden. Met name in de non-profit-sfeer komt het vaak voor dat juist visie en toekomstdenkbeelden niet tot ontwikkeling komen. Overheid en branche zijn dan zo verstrengd dat beide niet in staat zijn om een visie te ontwerpen.

**Wat zijn / Non-profitbrancheverenigingen** De leden van maatschappelijke brancheverenigingen zijn vaak ex-overheidsorganisaties, of een bundeling van ex-overheidsdiensten en -activiteiten, die door de overheid 'op afstand zijn geplaatst'. Of het zijn lid-verenigingen of -stichtingen die oorspronkelijk door particulieren zijn opgezet, en die in de loop der tijd steeds meer afhankelijk zijn geworden van overheidsfinanciering. Met de verzelfstandiging hebben de ex-overheidsorganisaties meer eigen handlingsruimte gekregen en moeten dientengevolge hun eigen broek ophouden, al dan niet structureel door de overheid en eventueel derden gefinancierd via diverse geldstromen. Ze moeten meer dan voorheen 'bedrijfsmatig' gaan opereren en daarmee zorgen voor betere service en/of lagere kosten dan voorheen. De mate waarin die operaties slagen variëren zoals bekend enorm van instellingen van 'ambtenaren die een bedrijf nadoen' tot organisaties die zeer bedrijfsmatig opereren en ook nog een zinnig antwoord hebben op de vraag wat hen anders maakt dan een 'echt' bedrijf, en die er jaar in jaar uit in slagen om de tarieven te verlagen (een voorbeeld van dit laatste is het Kadaster, dat verder buiten het onderwerp van dit artikel valt, omdat het een publiekrechtelijke organisatie is en geen (branche)vereniging).

**Regulering van de branche / Een nieuwe ontwikkeling** (nou ja, al vrij oud, maar het begint nu zijn effecten te krijgen) is de wens tot zelfregulering, waar alle brancheverenigingen mee te maken hebben. De deregulering die de overheid zichzelf heeft opgelegd, heeft het effect dat meer aan de brancheverenigingen wordt overgelaten. Zij zullen dus moeten zorgen voor ordening. 'Deregulering' betekent dus niet minder regels, maar regels door andere instituten. Dat hiermee ook de taak van de verenigingen verandert zal duidelijk zijn. Overigens zullen de verenigingen binnen de overheids sfeer hier meer last van hebben dan de bedrijfsmatige verenigingen.

**VM-ers / De mensen die er werken zijn ook vaak typische brancheverenigingsmensen.** Mensen die het leuk vinden op het snijvlak van overheid en commercie of maatschappelijke instituties te opereren, mensen met een brede belangstelling, mensen die er lol in hebben dan weer dit en dan weer dat aan te pakken. Mensen die langetermijngeduld kunnen koppelen aan kortetermijndoelgerichtheid, mensen die de belangen van leden in het achterhoofd hebben en kansen pakken die voorbij komen.

## Verschillen

**Inhoudelijk deskundig versus resultaatgericht / Bij de mensen beginnen ook de belangrijke verschillen.** De mensen die bij een maatschappelijke branchevereniging werken zijn namelijk vaker wel dan niet sterk inhoudelijk geïnteresseerd. Ze hebben echt veel verstand van een onderwerp dat voor de branche van belang is. Waarschijnlijk net zo veel of meer als de overheidsbeleidsambtenaren waar ze veel mee van doen hebben (en wat ze vaak zelf waren). En waar ze wellicht vaker dan bedrijfsbranchemensen mee samenwerken, om 'hun' beider onderwerp goed geregeld te krijgen, ieder vanuit de eigen rol, maar met wederzijdse afhankelijkheid.

Natuurlijk hebben ook bedrijfsbranchemensen veel verstand van hun onderwerpen, maar die zullen vermoedelijk wat eerder naar het totale palet kijken, dus ook naar andere belangen, naar het proces, naar economische factoren, naar alles wat helpt om resultaten te behalen, waarbij de inhoud één aspect is.

De meer éézijdige oriëntatie op inhoudelijkheid is bij de non-profitverenigingen wel een risico. De maatschappelijke aspecten van het non-profitwerk nodigt daar ook eerder toe uit: je kunt ook meer geroerd en gedreven raken door vrouwen die geslagen worden, dan door de hoogte van de BPM op auto's (al kun je je daar ook aardig kwaad over maken. En hoor je, aan de andere kant, bij de verenigingen die daar mee te maken hebben relativerende, nuchtere woorden over vrouwen die geslagen worden).

Het hier beschreven verschil wordt echt interessant als de effectiviteit van de verenigingen onderzocht kan worden, in een vorm van benchmarking, waarbij de oriëntatie van

de medewerkers één van de parameters is. Werkt de wederzijdse afhankelijkheid effectief of juist niet, of is het vooral afhankelijk van de branche?

**Thema gedreven versus gedreven door belang van lid / Een ander opvallend verschil ligt hier dicht naast.** Non-profitverenigingen zijn meer gericht op onderwerpen, op thema's (die leden meestal wel aangaan), bedrijvenverenigingen zijn meer gericht op hun leden (die meestal wel gemeenschappelijke thema's hebben). Zo kan het bureau van een non-profitvereniging in departementale contacten bijvoorbeeld merken of stimuleren dat er geld kan gaan komen voor zeg, kwaliteitszorg, en daar een project voor formuleren en er leden bij zoeken. Terwijl het bureau van de profitvereniging merkt dat meerdere leden worstelen met zeg, kwaliteitszorg, en daar gaan ze een project voor formuleren, en er misschien subsidie voor zoeken bij het departement.

Op dit punt kan duidelijk van elkaar worden geleerd. Zichtbaar is dat non-profitverenigingen nieuwe inspiratie en doelgerichtheid opdoen door zich meer op hun leden te richten, op hun organisatorische en economische problemen en op hun maatschappelijke inbedding en legitimatie. Op hun kennis ook, die van een praktischer soort is, en daarom van onschatbare waarde is bij implementatie van het betreffende overheidsbeleid (hier kan echt een nieuwe vorm ontstaan om overheids-Nederland praktischer en effectiever te maken, maar daarover later misschien meer).

Aan de andere kant zie je dat bedrijvenverenigingen nieuwe wegen inslaan door thematischer te gaan opereren. Bijvoorbeeld Koninklijk Horeca Nederland die zich op 'supply-chain-management' voor alle leden richt, in een goed neergezet project, waar ook en vooral toeleveranciers in meegetrokken worden van buiten de eigen vereniging. Met overigens de serieuze voordelen voor eigen leden nog steeds als belangrijkste drijfveer.

## Gelijk versus belang

Een voor de hand liggend verschil is de interne cultuur. Gemiddeld genomen is die bij de non-profitverenigingen wat 'ambtelijker' dan bij de bedrijvenverenigingen. En dan niet ambtelijk in de zin van hiërarchisch of formeel of procedureel. De atmosfeer als je binnenkomt, is meestal vergelijkbaar met die van bedrijvenverenigingen of andere organisaties van professionals: correct, vriendelijk-zakelijk, relatief informeel. Maar de inhoudelijke gerichtheid en overheidsachtergrond leiden er toe dat ook organisatorische problemen vaak inhoudelijk bekeken worden, minutieus en vasthoudend, met veel verbale vaardigheid. Dus gaat het er relatief vaak over of leden gelijk hebben als ze iets vinden of willen, met veel argumenten pro en contra. Met mogelijk als uitkomst dat daar een tekst over geschreven gaat worden, of een vergadering over wordt belegd. En wat min-

der snel gaat het over de vraag hoe geregeld kan worden dat die leden op dat punt beter bediend kunnen worden, dan wel hoe dat gevoel gecreëerd kan worden bij die leden.

Dit is een punt waar minder gemakkelijk te leren valt van elkaar, of beter: het vraagt meer inzet. Daar waar een non-profitvereniging zich meer op leden gaat richten, worden de omstandigheden wel gunstiger voor wat ander gedrag. Leden dwingen dat vanzelf een keer af, wanneer ze zich explicieter serieus genomen voelen. Maar cultuur is nu eenmaal onderhuids, en onbewust, en taai. Daar is ook bewuste inspanning van de leiding voor nodig, en bewuste confrontatie met een andere cultuur. Een stage van een paar weken of maanden bij een bedrijvenvereniging kan daar diensten bij bewijzen.

### Regel versus inhoud

Opvallend binnen de overheidssfeer is, dat hoe sterk de inhoudelijkheid ook wordt benadrukt, de oplossingen vaak gezocht en gevonden worden in het maken en toepassen van regels, het ontwerpen van structuren, het normeren, vaak met verlies van de zorg voor de inhoud. Deze formele uitvoering heeft tevens het effect dat vooral gezocht wordt naar meetbare prestaties van de branche (bijvoorbeeld in de vorm van pseudomarktaandeel), in plaats van naar beschreven kwaliteiten (bijvoorbeeld: wordt door de publieke omroep op evenwichtige wijze een beeld gegeven van de samenleving). Het ontwikkelen van een visie op de bedrijfstak wordt binnen deze context moeilijk, zo lijkt het.

Deze wijze van besturen zou vermeden moeten worden. Waar inhoud voorop staat, moet inhoud (lees ook: kwaliteiten) beoordeeld worden.

### Afleren

Het komt ook voor dat de maatschappelijke branchevereniging direct extra gesubsidieerd wordt door de overheid (bijvoorbeeld met stelselgelden), waardoor (op sommige punten) een meer éézijdige overheidsafhankelijkheid zou kunnen ontstaan. De wederzijdse personenafhankelijkheid - op basis van deskundigheid - wordt een systeemafhankelijkheid. De behartiging van de ledenbelangen jegens de overheid komt daardoor onder druk te staan. Hier valt niets te leren, hooguit iets af te leren.

### Profijt voor profit en non-profit

Het antwoord op de vraag of de maatschappelijke brancheorganisaties werken is: ja, deze werken en bereiken soms imponerende resultaten. De vraag is overigens



Het ontwikkelen van een visie op de bedrijfstak wordt binnen deze context moeilijk, zo lijkt het

nogal suggestief, haast neerbuigend zou je kunnen zeggen. Zo van, dat kan toch niks voorstellen. Of er zo gedacht wordt door bedrijvenverenigingen is niet manifest, maar je zou het je wel kunnen voorstellen. Daar waar men dagelijks hard vecht voor de belangen op centenniveau van (kleine) leden tegen een almachtige overheid, worden organisaties die (deels) riant betaald door de overheid opereren meestal met enige zuurheid tegemoet getreden. Begrijpelijk, maar dan hebben we het wel over organisaties met leden, die ook vaak knappe bedrijfsmatige resultaten behalen in hun sector. Ondernemingslust en slimheid en lef kom je overal tegen, gelukkig.

De non-profitverenigingen staan grosso modo voor dezelfde contributiefinancierde uitdaging als hun bedrijvenverenigingencollega's, ze beoefenen hetzelfde vak. Hebben het hier moeilijker, daar makkelijker, maar dat geldt ook bij vergelijking tussen bedrijvenverenigingen onderling. De manier waarop ze (anders) werken is interessant, daar valt over en weer van elkaar te leren. De Bovag kan wellicht leren van de Federatie Opvang, de MOGroep van de RAI-Vereniging. Daar wordt iedereen beter van. ☺

**Rob Thijssse** is organisatie-adviseur en directeur van Thijssse Advies. Hij is mede-oprichter en secretaris van het bestuur van de Stichting Academie voor Verenigingsmanagement  
**Willem Otto** is adviseur beleidsontwikkeling media en informatie; associé bij de Cum Suis Groep

De genoemde organisaties zijn willekeurige voorbeeldnamen, dit artikel zegt niets over hun feitelijk functioneren.

De waarnemingen waarop deze tekst zijn gebaseerd het zijn deels intuïtieve waarnemingen. Daar wordt meestal geringschattend over gedaan, of gezegd dat het niet wetenschappelijk is. Wie het - in ieder geval leuke - boek leest van Malcolm Gladwell (wetenschapsjournalist van de Washington Post, nu de New Yorker) : Blink. The power of thinking without thinking gaat daar heel anders over denken.