



Effectief veranderen van  
brancheverenigingen

Wat is daar  
moeilijk aan?

---

Het effectief managen van een branchevereniging is moeilijk. Met effectief bedoel ik dat je je doel

---

realiseert. Er zijn nu eenmaal veel factoren die dat bij een branchevereniging kunnen belemmeren.

---

In ieder geval meer remmende factoren dan bij een gemiddelde onderneming.

---

Door Rob Thijssen

strategie

#08

Wie een branchevereniging wil managen vindt veel apen en beren op de weg. Er zijn leden die verschillende belangen of opvattingen hebben, een soms vrij autonoom optredend verenigingssecretariaat met eigen ideeën, de verenigingsprocedures en besluitvormingssystemen en de geringere voorspelbaarheid. Waar je tegenaan loopt, hangt af van waar je zit, maar er zit in ieder geval niet zo'n duidelijke eenheid van opvatting en richting en sturing in een vereniging als in een bedrijf.

Meestal ontstaat er wel een soort 'klont', bestaande uit een paar mensen die in de praktijk de echte sturing blijven te geven. Officieel is het natuurlijk altijd het bestuur, maar als je wilt weten wie de echte sturing geven, dan moet je vragen: "Wat moet ik doen en waar moet ik zijn als ik iets voor elkaar wil krijgen?" Krijg je op deze vraag een formeel antwoord, vraag dan: "Ja, maar als nu echt de nood aan de man is, bij wie moet ik dan zijn?" De meeste mensen, bestuurders zowel als secretariaatsmedewerkers, hebben daar - soms tot hun eigen verbazing - een simpel en helder antwoord op. En dát maakt het effectief veranderen van een branchevereniging extra moeilijk: je moet iets met die klont. Je moet die klont opsporen en vervolgens veranderen of misschien wel vervangen. Over hoe je dat kan doen, geef ik een paar tips uit mijn eigen praktijk. Voor de goede orde: ik beschrijf dit vooral vanuit het perspectief van de externe adviseur, dat is de 'je' in deze tekst. Maar ik ga ervan uit dat de meeste stappen net zo goed door iemand van de eigen organisatie gezet kunnen worden, met enige coaching. En ik hoop dat dit artikel voor beide partijen enige herkenning oproept en wellicht houvast geeft.

### Het opsporen van de 'klont'

#### Tip 1

Een branchevereniging is geen bedrijf en ook geen overheid. Brancheverenigingen zijn een categorie op zichzelf. In de praktijk wordt de branchevereniging waarschijnlijk het meest met een bedrijf vergeleken, meer in het bijzonder met een bedrijf uit dezelfde branche. Die vergelijking valt meestal ongunstig uit voor de vereniging en vervolgens wordt de vereniging vergeleken met de overheid. De vereniging is dus óf

een slecht bedrijf of wordt uitgescholden voor 'jullie zijn net ambtenaren'. Het is allebei niet waar en niet terecht, en het verwijt helpt niet om de klont op te sporen.

Zie de branchevereniging maar als een kleine overheid voor de eigen leden, maar veel flexibeler en gemakkelijker te veranderen. Dus dat zaken wat langer duren, is niet altijd luiheid of domheid of een ambtenarengewoonte, maar deel van de realiteit van de branchevereniging (moet de ondernemer zich realiseren). En dat het vaak gaat over het belang van de leden en niet over het algemeen belang, is ook geen domheid of beperktheid of primaire gerichtheid op geld, maar deel van dezelfde realiteit (moet de ambtenaar zich realiseren).



**Vereniging en bedrijf scheiden** | Bij branchevereniging A was er een lastige discussie over de relatie tussen het bestuur/de besturen (er waren zevenhonderd bestuurders) en het secretariaat,

dat naast het bestuurlijk secretariaatswerk ook veel direct werk deed voor leden. Welke taak was leidend? Moest de organisatie als een bedrijf gerund worden of bleef het een primair politieke organisatie? En als men beide wilde, hoe moest dan de relatie liggen, op alle drie á vier bestuurlijke niveaus? Er werkten en bestuurden zowel bedrijfsmatige als ambtelijke typen. Beide werden gewaardeerd. De ambtelijke zaten het dichtst tegen het bestuur aan en hadden de meeste invloed. Maar de leden hechtten het meest aan het werk van de bedrijfsmatigen, enzovoort. De aanpak was een scheiding te maken tussen 'de vereniging' en 'het bedrijf' (voorheen grotendeels het secretariaat) en het bedrijf de taak te geven om bedrijfsmatig uit te voeren wat de directie en het bestuur overeenkwamen op het hoogste bestuurlijke niveau, inclusief de politieke activiteiten. Waarbij expliciet is gesteld dat als een gespecialiseerde medewerker ooit tegelijkertijd een vraag van een lid en van een minister zou krijgen, het lid voor zou gaan. Zo maak je helder waar je prioriteiten liggen, ook qua sfeer, tussen overheid en bedrijf in.

#### Tip 2

Je moet dus overal op letten. Wat is de markt van (welke) leden, wat verandert daarin? Hoe kun je daar als branchevereniging behulpzaam in zijn? Wie zitten er in het bestuur (actieve ondernemers of niet, goede bestuurders of niet, zitten ze op één lijn of niet). Hoe is het secretariaat bemenst? Wat is de relatie directeur-voorzitter? Wat kan de directeur en wat niet? En heel

**De grootste fout die je als adviseur kunt maken, zo heb ik pijnlijk ervaren, is om te denken dat het voorliggende vraagstuk erg lijkt op een eerder geval en dat je het dus wel weer op dezelfde manier kunt oplossen**



**Proces** | Bij een koepelbranchevereniging C werd een strategiedeskundige ingehuurd van een gerenommeerd bureau om voor een deelvereniging de strategie op te schrijven, omdat men zelf geen tijd had (...). Die ging voortvarend aan de slag, gebruikte mooie moderne middelen als 'electronic boardrooms' en kwam met een dik rapport waar alles in stond. Inclusief de zware suggestie dat de net benoemde directeur alles fout deed en beter ontslagen kon worden. Iets te veel geluisterd naar het gebruikelijke geklaag over hogere niveaus, iets te weinig oog voor de reële kwaliteit van de koepeldirecteur en de zwaarte van zijn taak in relatie tot de marktpositie van de andere onderdelen en de veranderende omgeving. Met als resultaat dat zowel de adviseur als zijn directe opdrachtgever nu ander werk hebben.

belangrijk (en niet te beantwoorden door eigen mensen, dit vereist absoluut de externe blik)- wat wordt beschouwd als 'normaal' en wat niet, ofwel wat is de cultuur?



**Cultuur** | Bij branchevereniging B krijg je bijvoorbeeld te horen dat de markt van drie groepen leden fundamenteel verandert in verschillende richtingen, dat de grootste leden nog nauwelijks behoefte hebben aan de vereniging omdat ze alle diensten zelf in huis hebben en voor de lobby zelf regelmatig bij de staatssecretaris zitten, dat in het bestuur enkele volstreekte amateurs zitten naast twee die zeer gericht het belang van hun eigen organisatie nastreven en enkele notoire zeurpieten, dat het secretariaat klein is en afhankelijk van projecten van één geldschieter om enige body te behouden, dat de directeur enerzijds hoogelijk gewaardeerd en anderzijds zwaar bekritiseerd wordt, evenals de voorzitter. Daar valt van alles over te zeggen, maar de factor die zorgt dat ze het bij vereniging B zelf niet kunnen oplossen is de politieke cultuur. Die maakt dat men het gewoon vindt om zaken af te dekken met compromissen, maar niet echt op te lossen of de confrontatie te zoeken.

**Tip 3**

Je moet vooral oog hebben voor processen en eigenlijk niet inhoudelijk geïnteresseerd zijn. Dat is een hele hoge eis (zeker voor de externe adviseur). Want de inhoud is vaak zo interessant en verleidelijk, en men vraagt er ook om, om op de inhoud in te gaan. Men wil graag dat je het allemaal opschrijft met een mooi kaftje er omheen en dat is wat de (adviesbureau) directie ook zo graag wil. Maar de inhoud is afleidend en verhindert de onafhankelijke blik op het totaal en op de elkaar beïnvloedende factoren, die men zelf niet meer ziet als men deel van de klont is.

**Tip 4**

Gebruik je gezonde verstand, houd het simpel of maak het simpel, zorg dat je in pakkende essentiële beelden kunt aangeven wat er op hoofdlijnen aan de hand is. Want De mensen in de organisatie moeten er zelf mee aan de slag kunnen, een analyse die alleen begrepen kan worden met een dik boek er naast, is van nul en generlei praktische waarde.



**Plaatje** | Natuurlijk was ik ook gefrustreerd, toen een hoog van de toren blazend politiek geleid bestuur van D het werk van weken in tien minuten gepresenteerd wilde hebben.

Maar zowel zij als ik hebben nog lang plezier gehad van de tekening van het wat vreemd ogende poppetje dat aan al hun problemen leed, wat ik onder hun druk in de antichambre in vijf minuten heb getekend. En dat ook in de bijeenkomsten erna zorgde voor een vlotte en effectieve benoeming van de problemen, waarna we des te sneller aan de gang konden met de aanpak.

**De klont aanpakken**

Hoe beter, simpeler, concreter en duidelijker de klont is neergezet, met respect voor personen zonder daarmee zaken af te dekken, hoe gemakkelijker het daarna wordt. Er zijn wel een paar voorwaarden.

**Voorwaarde 1**

De opdrachtgever (lieft de voorzitter plus de directeur) wil echt iets. Helaas is deze voorwaarde vaak niet vervuld. De voorzitter wil wat, maar de directeur niet of andersom. Mensenkennis, inschatting wat men wel en niet kan, eerlijke keuzen voorleggen is dan van belang.

En het proces gaande houden. Bijvoorbeeld door tussentijds ideeën uit te testen bij groepen leden en/of medewerkers. Overigens met het gevaar dat er wel draagvlak ontstaat maar de top uiteindelijk niet doorpakt, met soms frustratie als gevolg.



**Harde les** | De grootste fout die je als adviseur kunt maken, zo heb ik pijnlijk ervaren, is om te denken dat het voorliggende vraagstuk erg lijkt op een eerder geval en dat je het dus wel weer op dezelfde manier kunt oplossen. Een grote belangenbehartigende branchevereniging E, met een te groot bestuur en veel werk voor leden en de behoefte aan meer bedrijfsmatig werken naast politiek etc., leek erg op geval A. Mijn roem daarvan was me vooruitgesnel, en ze wilden hetzelfde succes. Alleen waren de 'ze' nu vooral middenkader en medewerkers en bestuursleden, en de directeur bewees lippendienst en bleek een groot deel van het probleem. Vertrek van de oude directeur gaf in geval A een goede versnelling, dus daar moest nu weer iets aan gedaan worden. De voorzitter (mijn opdrachtgever) was een stevige vent, dus daar moest over te praten zijn. Temeer omdat de directeur zelf ook aangaf wel iets anders te willen (alleen nu nog niet) en er prima opvolgers rondliepen. Maar de voorzitter weigerde er iets aan te doen. Met een curieuze maar zeer eerlijke motivering: "Ik ken de problemen al jaren, heb het ook eerder tegen hem gezegd, maar nooit de laatste stap willen zetten, en dat ga ik nu op de valreep dus ook niet doen".

#### Voorwaarde 2

Maar als de top echt wil, kan eigenlijk alles gerealiseerd worden. Als de tweede essentiële voorwaarde is vervuld, namelijk dat er iets of iemand is, intern of extern, die de boodschap kan overbrengen en enige inzet kan opwekken onder leden. Iemand die 'gekocht' wordt door ondernemers. Want er moet veel en effectief gecommuniceerd worden, en niet in vervelende details, en op een bepaald moment neem je iets van iemand aan of niet. Het bekende 'het gaat om de vent en niet om de tent'.

Als dat lukt moet ook nog de aanpak van de boodschap overbrengen deugen. (Kort samengevat: het probleem samen helder en naar waarheid definiëren, samen een simpele maar afdoende analyse maken, en samen tot uitvoerbare conclusies op hoofdlijnen komen). Lukt dat ook, dan is er een onomkeerbaar proces op gang gekomen dat altijd werkt. In gunstige gevallen zorgt het er zelfs voor dat een perpetuum mobile ontstaat, een organisatie (verandering) die zichzelf versterkt en met eigen innovaties komt.

#### Voorwaarde 3

De derde essentiële voorwaarde voor succes is dat je de leden weet te bereiken, dat je aan hun verwachtingen appelleert. Niet gelijk hebben maar gelijk krijgen. Je kunt beter zorgen dat de leden vinden dat je ze helpt terwijl je het eigenlijk niet echt doet, dan andersom. Het ideaal is natuurlijk beide doen. Maar het jammere is dat veel (vooral sterk inhoudelijke, serieuze, hardwerkende, met de leden begane) medewerkers van brancheverenigingen dat stukje verkoop van hun werk vergeten, en dan diep gewond raken als leden klagen dat 'er nooit iets voor hen gedaan wordt'.



**Concreet resultaat** | Bij vereniging F werd het werkplan van het afgelopen jaar geëvalueerd, op basis van mijn vraag 'Wat waren - uit je hoofd - de belangrijkste punten uit het plan, en waar is wat van terecht gekomen?' Bij meerdere punten was het commentaar van de leden: 'niks van terecht gekomen'. De verdediging van een medewerker bij het onderwerp Kwaliteitszorg dat daar toch nu een mooie notitie over was verschenen, waar het afgelopen jaar hard aan was gewerkt, werd met hoongelach begroet: "Een notitie ja, daar hebben we wat aan!" Helaas, zo concreet en veeleisend zijn ondernemers, en dat is niet hun probleem, maar deel van het vak van de branchemedewerker. Daarom moeten dat ook echte full-professionals zijn (waarover later meer).

#### Voorwaarde 4

Tenslotte: ècht goede resultaten kun je bereiken als de nood groot is en als je de totale bestuurlijke structuur op de schop kunt nemen. Zodat er geen rem is om bij alles de vraag te stellen: "Maar wat is hier het nut van?" En dan niet het antwoord te krijgen "Zo is de procedure nu eenmaal." Zodat je in alle vrijheid zonnig alles opnieuw kunt bedenken en remmende systemen kunt verwijderen en vervangen door bevorderende systemen. Want systemen en regels zijn nodig, maar graag niet te veel en niet te star, en wel met mensen die erboven staan. Mensen die blijven nadenken over het hoe en waarom van die regels, en ze overboord gooien als ze hinderlijk worden. Dat maakt onder andere het verschil tussen een branchevereniging en veel overheden. Gelukkig maar. ☺

RobThijsse is directeur van Thijsse Advies