



Rapport

Verenigingssucces

Een onderzoek naar essentiële kenmerken
van succesvolle verenigingen en hun
digitale volwassenheid



procurios
BUILD ENGAGEMENT



MOS

Ontwikkeling en
werkgeeluk verenigd

Colofon

Aan deze uitgave hebben meegewerkt

Sam Dekkers, MOS

Raimond Fifis, MOS

Wouter Pegtel, Procurios (voormalig)

Manon Vollmann, Procurios

Artwork

Deelstra & De Jong

Editie

Verenigingssucces

Jaargang 1, maart 2024

Beschikbaarheid

Gratis te downloaden op mos-net.nl of procurios.nl

© 2024 MOS B.V. & Procurios B.V.

Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	6
Kenmerken van succesvolle verenigingen	8
Digitaal volwassenheidsmodel voor verenigingen	14
Datatoepassing, een uitdaging - Interview Meindert Jan Krijnsen, Logeion	16
Resultaten	20
Deel I - De mate van succes van respondenten	20
De communitygedachte - Interview Jitze Vellenga, Koninklijke Vereniging van Informatieprofessionals	25
Deel II - De mate waarin respondenten voldoen aan kenmerken van succesvolle verenigingen	26
‘Je moet weten wat je leden drijft’ - Interview Caroline Loomans, NVP Netwerk voor HR-Professionals	31
Deel III - De mate van digitale volwassenheid	32
Conclusie & Aanbevelingen	39
Conclusie 1: verenigingen die succes ervaren, voldoen vaker aan essentiële kenmerken voor verenigingssucces	39
Conclusie 2: verenigingen die succes ervaren, hebben een grotere digitale volwassenheid	40

Voorwoord

Verenigingen hebben een belangrijke functie in onze maatschappij. Samenwerking tussen mensen of bedrijven bevordert kennisdeling, ontwikkeling, ontmoeting, innovatie en inspiratie. Procurios en MOS staan midden in deze wereld van beroepsverenigingen, brancheverenigingen en andere netwerkorganisaties.

In 2021 vonden MOS en Procurios elkaar als strategische partners met een gedeelde visie op verenigingen en op technologie. Vanuit onze betrokkenheid zien wij wat er speelt bij verenigingen en streven wij naar het ontwikkelen en leveren van waardevolle bijdragen aan toekomstbestendig verenigen. Daarom delen we graag met bestuurders en andere betrokkenen onze kennis en ervaringen in de wereld van verenigingen.

Zo ontstond enige tijd geleden het initiatief om onze ideeën en veronderstellingen over het ontwikkelen van verenigingen en wat daaraan in positieve zin bijdraagt in een eerste gezamenlijk onderzoek te verwerken. Met dit onderzoek brengen wij onze visie en bevindingen op gebied van organisatieontwikkeling, informatiehuishouding, technologie en strategie samen.

Ons doel is met de resultaten van dat onderzoek, waarvan het rapport nu voor je ligt, inzichten te delen over succesvol verenigen en wat nu het verschil maakt. Daarbij gaat het ons niet eens zozeer om het overdragen van informatie, maar veel meer om met elkaar het gesprek aan te gaan over verenigingsvraagstukken die ons allemaal bezighouden. Met als doel om samen, met iedereen die zich betrokken voelt, het pad te bewandelen op weg naar een succesvol en toekomstbestendig bestaan voor verenigingen!

Raimond Fifis - Algemeen directeur MOS

Manon Vollmann - Algemeen directeur Procurios



**“Streven naar succesvol verenigen
door met elkaar in gesprek te gaan.”**

Inleiding

Dagelijks is in de krant te lezen hoe digitale ontwikkelingen maatschappij en samenleving ingrijpend veranderen. De afgelopen 30 jaar hebben informatietechnologie en de opkomst van het internet voor een revolutie gezorgd in de manier waarop we werken, communiceren, consumeren, onze financiën beheren en onze vrije tijd besteden. En het einde van dit soort ontwikkelingen is nog niet in zicht nu kunstmatige intelligentie zich aandient als volgende digitale technologie met potentieel verstrekkende gevolgen.

Dit alles heeft verenigingen natuurlijk niet onberoerd gelaten. Zij zijn in veel opzichten een afspiegeling van de maatschappij. Dat betekent dat zij moeten meebewegen met maatschappelijke en economische ontwikkelingen die van invloed zijn op hun succes en voortbestaan.

Het ligt in de rede dat de vereniging die zichzelf steeds opnieuw uitvindt en bij de tijd blijft in het algemeen meer succes heeft dan de vereniging die zich om wat voor reden dan ook minder snel kan aanpassen. Dat zou betekenen dat verenigingen die digitaal meer volwassen zijn, ook een hogere mate van succes kennen en aan bepaalde essentiële kenmerken voldoen. Of, anders gezegd: succesvolle verenigingen voldoen aan bepaalde essentiële kenmerken en hebben een grotere mate van digitale volwassenheid dan verenigingen die minder succesvol zijn.

Centrale hypothese

Deze gedachte is de centrale hypothese voor het voorliggende rapport en bijbehorend onderzoek. Om het onderzoek handen en voeten te geven is ervoor gekozen om het succes van een vereniging te relateren aan het voldoen aan bepaalde essentiële kenmerken en aan hun digitale volwassenheid. Beide begrippen worden in het volgende hoofdstuk verder toegelicht, maar in het kort bedoelen we er dit mee: is de vereniging in staat 'gezonder' te blijven qua ledenaantal, financiën, invloed en relevantie en welke kenmerken en mate van digitale volwassenheid horen daarbij? Voldoen succesvolle verenigingen aan dezelfde kenmerken en heeft de succesvolle vereniging in het algemeen ook een hoog digitaal volwassenheidsniveau, of zijn die verbanden niet te leggen?

In dit rapport zijn de resultaten opgenomen van een online enquête die in het vierde kwartaal van 2023 onder verenigingen is gehouden. Naast een beschrijving van de resultaten wordt ook een analyse gegeven en zijn enkele conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Daarmee biedt dit rapport helder inzicht in het belang van voldoen aan essentiële kenmerken en van digitale volwassenheid voor het succes van verenigingen, waarbij ook aanknopingspunten worden gegeven voor verenigingen om zich op dit vlak verder te ontwikkelen.

In het rapport zijn tot slot enige korte interviews opgenomen met verenigingsprofessionals om zo ook een inkijkje te bieden in hoe zij met deze thema's omgaan.

Kenmerken van succesvolle verenigingen

Voordat we ingaan op de resultaten van de enquête, is het van belang om stil te staan bij de kenmerken van succesvolle verenigingen en de verschillende fases van digitale volwassenheid. Enige kennis van deze onderwerpen is noodzakelijk om dit onderzoek in de juiste context te kunnen plaatsen. Daarnaast is het onderzoek zodanig opgezet dat de enquêtevragen corresponderen met de kenmerken van succesvolle verenigingen en de vijf fases van digitale volwassenheid van verenigingen.

We staan daarom eerst stil bij de kenmerken van succesvolle verenigingen. Vervolgens gaan we kort in op de verschillende fases van digitale volwassenheid van verenigingen. Tot slot bespreken we hoe de resultaten van de enquête zijn geanalyseerd.

Kenmerken van succesvolle verenigingen

Verenigingen zijn in veel opzichten een afspiegeling van de maatschappij. Sociaaleconomische bewegingen om ons heen herkennen we veelal ook binnen de vereniging. Of het nu gaat om bijvoorbeeld vergrijzing, digitalisering of verzakelijking.

Het lukt de ene vereniging beter dan de andere om op een consistente manier op deze en andere ontwikkelingen in te spelen. Er zijn verenigingen die het gemiddeld genomen gewoon goed doen, maar er zijn ook verenigingen die een tanend bestaan leiden. Hoe komt dat en welke verbanden kunnen we leggen?

Op basis van eerder kwalitatief onderzoek* is onze stelling dat de volgende kenmerken voor verenigingen van invloed zijn op de mate van hun succes:

- **Homogeen profiel van de leden**

Lijken leden in het algemeen op elkaar? Om als vereniging slagvaardig te zijn en effectief iets voor leden te kunnen betekenen, is het wenselijk dat leden een vergelijkbaar profiel hebben qua eigenschappen, interesses, belangen en andere kenmerken. Dat kan overal in zitten. Van geografische overeenkomsten tot vakgebied en van ondernemingsvorm tot levensfase. De mate van overeenkomstigheid tussen de leden bepaalt hoe verfijnd en op maat gesneden de vereniging zich tot hen kan verhouden.

Vanuit het perspectief van leden kan die homogeniteit van groot belang zijn. Als je als nieuw lid de verwachting hebt dat je toetreedt tot een vereniging waar jij je evenknieën gaat ontmoeten, kan het een tegenvaller zijn als andere leden totaal andere achtergronden, interesses en belangen blijken te hebben. In dat geval haken nieuwkomers snel af.

- **Betrokken/actieve leden**

Nemen leden deel aan activiteiten, zijn ze actief als vrijwilliger, etc? De leden zijn en maken de vereniging. Niet alleen is dat letterlijk zo, maar ook in de wijze waarop de vereniging functioneert is dat van belang. Een professioneel bureau helpt de vereniging en is vaak om verschillende redenen onmisbaar. Echter, het verenigingsbureau is niet de vereniging en het bestuur kan het niet alleen. Het contact met leden, weten wat er

* MOS 2019, 'Toekomst van verenigingen'

onder leden speelt, leden die ideeën en suggesties aandragen: het zijn allemaal belangrijke eigenschappen voor een gezonde vereniging.

- **(Inter)actief communicatiebeleid, intern/extern**

Is er sprake van structureel communicatiebeleid gericht op leden én derden? Draagvlak creëren, plannen, successen en kennis delen: alles wat de moeite is om over te communiceren moet gecommuniceerd worden.

Vorm, kanaal, frequentie en dergelijke moeten zorgvuldig worden gekozen om effectief te zijn. Niet maar wat doen of denken 'meer is beter'. Zorg voor een plan. Communicatie moet altijd interactief zijn, of op zijn minst daartoe uitnodigen. Zo creëer je betrokkenheid.

- **Herkenbaar doelgroepenbeleid**

Wordt actief beleid gevoerd op leden en stakeholders? Hoe homogeen het profiel van de leden ook is, er zijn altijd (bloed)groepen binnen de club, bepaald door achtergrond, herkomst, organisatievorm, omvang en andere kenmerken van individuele leden. Als je dat herkent en erkent, kun je erop inspelen. Een deel van het aanbod en de communicatie kan generiek zijn, maar de vereniging moet aandacht hebben voor de verschillende doelgroepen met ieder hun eigen wensen en benodigde aanpak.

Dit geldt ook voor doelgroepen buiten de vereniging. Voor de ene partij is de vereniging de autoriteit, voor de andere het platform om kennis te delen of om branchegenoten te ontmoeten.

- **Helder profiel van de vereniging**

Is het profiel van de vereniging duidelijk voor doelgroepen? Het helpt als voor (potentiële) leden eenduidig en helder is waar de vereniging voor staat, wat voor soort vereniging het is en wat kenmerkend is voor de cultuur. Dat bepaalt of je erbij wilt horen en of je er thuis voelt. Als dat makkelijk te herkennen is voelen (potentiële) leden zich eerder aange-trokken. Of juist niet, zou je zeggen. Dat klopt. Met andere woorden: de vereniging met een duidelijk profiel trekt in ieder geval de juiste leden aan die vervolgens langer bij de club blijven.

- **Sterke positionering van de vereniging**

Neemt de vereniging duidelijk stelling, is ze herkenbaar in het publieke krachtenveld? Een vereniging die bewust positie kiest in een maatschappelijke discussie of bewust de rol pakt die ze wil spelen ten opzichte van andere (markt)partijen of stakeholders, maakt het voor (potentiële) leden makkelijk om te kiezen erbij te horen. En zorgt voor het hebben van de juiste relaties met de haar omringende organisaties in de breedste zin van het woord.



- **Lidmaatschap verhoogt marktwaarde**

Helpt lidmaatschap leden om zich positief en waarde vermeerderend te onderscheiden in hun markt? Mensen en organisaties met (ook) economische motieven om lid te zijn van een vereniging bind je makkelijk als het lidmaatschap voorkeursbehandeling geeft op de markt, kwalitatief onderscheid bevordert, een hoger tarief legitimeert of andere economische voordelen biedt (denk ook aan inkoopvoordelen).

- **Lidmaatschap legitimeert, maakt iets bereikbaar of toegankelijk**

Lidmaatschap zorgt bijvoorbeeld voor het mogen uitoefenen van je vak, kunnen doen van bepaalde opdrachten of geeft toegang tot kennis en trainingen die anders moeilijk of niet te verkrijgen zijn. Als het lidmaatschap samenhangt met het mogen uitoefenen van je vak, het kunnen doen van bepaalde opdrachten, dat klanten van leden er baat bij hebben (behandelingen die vergoed worden, een vorm van garantie/vangnet biedt) betekent dat in de praktijk (op economische gronden) een sterk middel om te binden.

Toegang tot gevalideerde kennis en informatie is een steeds groter goed. Daarmee draagt het lidmaatschap bij aan de (professionele) ontwikkeling van leden of is gewoon nuttig in de dagelijkse praktijk. Het lidmaatschap kan toegang bieden tot een helpdesk, tot instructiemateriaal of naslagwerk (een kennisbank).

- **Aanbod is actueel, vernieuwend en/of individueel**

Beweegt de vereniging mee met de behoeften van leden en de tijd?

Verenigingen moeten meebewegen en in ontwikkeling zijn. Dat geldt ook in algemene zin voor hetgeen je als vereniging te bieden hebt aan je leden. Evalueer, ontwikkel en vernieuw op regelmatige basis. Bijkomend criterium is dat leden, op basis van individueel aangegeven wensen en interesses, het aanbod op maat geserveerd krijgen.

- **Er is een open, flexibele structuur**

Is het voor leden en niet-leden makkelijk om bij te dragen en/of mee te doen? Verenigingen gedijen als de omvang van het aantal betrokkenen toeneemt. Gedateerd denken is dat het dan alleen gaat om het aantal leden. Betrokkenen en geïnteresseerden kunnen zich ook buiten de vereniging bevinden. Het werken met flexibele organisatieoplossingen, waarin ook vooral leden en derden makkelijk zelf regie kunnen nemen (redeneer van uit een community gedachte), zorgt voor makkelijke toegang tot kennis, eenvoudiger activeren van leden en beter signalen opvangen van wat belangrijk gevonden wordt. Een open structuur biedt de vereniging en geïnteresseerden ook de mogelijkheid naar elkaar toe te groeien. Een goed en relevant netwerk is namelijk ook een toegevoegde waarde voor leden.

De relatie met de enquête

De enquête weerspiegelde deze kenmerken door te vragen naar de mate waarin een vereniging aan deze kenmerken voldoet.

Digitaal volwassenheidsmodel voor verenigingen

Naast bovenstaande kenmerken van succesvolle verenigingen, speelt de mate van digitale volwassenheid van een vereniging ook een rol. De ene vereniging is hier verder in dan de andere. Daarin is geen 'goed' of 'fout', maar wel is het zo dat verenigingen bepaalde fases doorlopen en dat het op het juiste moment doorgroeien van de ene fase naar de andere, mogelijk in belangrijke mate het succes van een vereniging kan beïnvloeden. Daarom is in de enquête ook gevraagd hoe de vereniging digitale middelen inzet in relatie tot de kenmerken van succesvolle verenigingen.

Om hierbij wat context te bieden, maken we onderscheid tussen 5 fasen van digitale volwassenheid voor verenigingen.

Fase 1- Office voor de pioniers

Fase 1 is kenmerkend voor de startende of kleine vereniging met beperkte middelen en een relatief eenvoudige ledenadministratie. Spreadsheets, een boekhoudpakket en handmatig mailen zijn voldoende. Software wordt vaak nog gebruikt voor zaken waar het niet voor is gemaakt, zoals het voeren van een ledenadministratie in een boekhoudpakket.

Fase 2 - Is er specifieke software beschikbaar?

Naarmate de vereniging groeit, ontstaat een grotere behoefte aan software voor specifieke taken. De afhankelijkheid van spreadsheets kan in deze fase nog erg groot zijn. Medewerkers hebben vaak de vrijheid om zelf te kiezen waarmee zij werken. Door het ontbreken van een IT-strategie en bijbehorende kaders, ontstaat een wildgroei aan 'tools' en raakt data verspreid over verschillende systemen. Dit leidt tot inefficiëntie

Fase 3 - Het kantelpunt: van taakgericht naar waardecreatie

De tijd van één tool, één taak komt ten einde: er is sprake van een kantelpunt. Er wordt een IT-strategie en IT-beleid geformuleerd. Software wordt steeds minder gebruikt voor dingen waar het niet voor bedoeld is. Er wordt gezocht naar structurele, gespecialiseerde oplossingen die meerdere taken integreren. Er komen kaders waarbinnen software en IT gebruikt kunnen worden, waardoor meer uniformiteit wordt aangebracht.

Fase 4 - Waarde en datagedreven

De vereniging heeft haar IT-zaken op orde en is klaar om daar volop van te profiteren. Inzichten in data leiden tot betere keuzes en een vereniging die heel goed weet hoe zij waarde kan toevoegen voor leden. Strategische beslissingen ten aanzien van de koers van de vereniging kunnen gefundeerd worden in data. Automatisering van primaire processen speelt een steeds grotere rol.

Fase 5 - Intelligente co-creatie hub

De vereniging is het middelpunt van haar ecosysteem geworden. Data spelen een centrale rol in alle strategische beslissingen en leveren realtime inzicht in hoe de verhoudingen binnen het ecosysteem liggen. Ook de betrokkenheid van leden is op zeer gedetailleerd niveau inzichtelijk. Kunstmatige intelligentie speelt daarbij een belangrijke rol.

Methode

Om zowel de mate van succesvolle kenmerken als de mate van digitale volwassenheid in beeld te brengen, is gekozen voor zelfrapportage door middel van een online enquête. De enquête bestaat uit 29 vragen.



Datatoepassing, een uitdaging

Interview Meindert Jan Krijnsen

Logeion

Meindert Jan Krijnsen is directeur van Logeion, het platform voor communicatie-professionals. Krijnsen: “Het gaat goed met onze vereniging: ledenaantallen en bezoekersaantallen stijgen, ons aanbod is groot, de waardering is goed en de vereniging is financieel gezond. Per saldo groeit de vereniging, maar de uitstroom is vrij groot. Op dit moment hebben we niet de technische mogelijkheden om goed te kunnen anticiperen op die uitstroom, we hebben de data niet om tijdig in te kunnen grijpen.”

Een andere uitdaging is de doelgroepenidentificatie. “We segmenteren nog te weinig. Daarvoor heb je data nodig over het gedrag van mensen, waardoor je kunt zien waar de interesses liggen en je profielen kunt maken van je bezoekers. Ook hiervoor vormt beschikbare data de basis en deze effectief te gebruiken.

Logeion heeft een aantal communities waar leden zich kunnen aansluiten. “De communities worden niet altijd intensief gebruikt. De meest actieve groepen zit op LinkedIn. Dat heeft voor een deel te maken met hoe wij zijn georganiseerd. We hebben onvoldoende mankracht om een community te onderhouden, we zijn afhankelijk van voortrekkers waardoor je kwetsbaar bent en weinig sturing hebt. Binnenkort starten we een community voor een duidelijk afgebakende groep: de Young professionals. We willen ook een rol spelen op het moment dat communicatiestudenten zich gaan oriënteren op de arbeidsmarkt. Daarvoor is het van belang dat je een verbinding met ze aangaat. In eerste instantie is dat geen focus op een lidmaatschap, maar al naar gelang je relevanter wordt kun je de relatie uitbouwen als gastbezoeker, afnemen van een abonnement of met een lidmaatschap.

De druk om de vraagstukken rond datatoepassing op te lossen is groot omdat de concurrentie ook niet stilstaat. “Als ik kijk naar het tempo van deze transitie denk ik dat we nog één tot twee jaar nodig hebben om de boel helemaal op orde te brengen.”

Doel van de analyse

De analyse is bedoeld om enerzijds de antwoorden op de enquête van deelnemers te structureren en anderzijds daar op basis van interpretatie conclusies aan te verbinden. Er is specifiek aandacht voor het blootleggen van mogelijke patronen of tendensen tussen verenigingssucces en digitale volwassenheid op basis van de verzamelde gegevens.

Op basis van bovenstaande worden suggesties en beperkte aanbevelingen voor verbeteringen op basis van de verkregen inzichten geformuleerd.

Methodologie

Om tot de in dit rapport gepresenteerde resultaten te komen is de volgende methodologie gehanteerd.

Gegevensverzameling

De enquête werd online via diverse kanalen verspreid en verzamelde antwoorden van 26 deelnemers. Deze deelnemers waren allen verenigingen van uiteenlopende groottes en met uiteenlopende ledenbestanden. De typen verenigingen die hebben deelgenomen zijn:

- Brancheverenigingen
- Patiëntenverenigingen
- Beroepsverenigingen
- Doelgroepverenigingen*

Er hebben geen sportverenigingen, hobbyverenigingen of ‘amateurverenigingen’ deelgenomen aan de enquête.

Handmatige analyse

Gezien de beperkte steekproefgrootte worden de verzamelde gegevens handmatig geanalyseerd. Er zijn kwantitatieve analyses uitgevoerd zoals het berekenen van percentages en het identificeren van meest voorkomende

* Hiermee doelen we op verenigingen die hun leden verenigen op basis van een bepaald ideaal of idee, maar niet op basis van de activiteiten van die leden in een bepaalde branche, beroep of omdat zij patiënt zijn. De leden van doelgroepverenigingen hebben doorgaans een meer hetero-geen profiel dan die van andere typen verenigingen, maar worden verbonden door een bepaald belang, overtuiging, bepaalde doelen en/of idealen.

antwoorden. Kwalitatieve gegevens uit open antwoorden worden samengevat en geanalyseerd om potentiële patronen en thema's te identificeren.

Interpretatie van resultaten

De resultaten van het onderzoek worden geïnterpreteerd en - waar mogelijk - worden verbanden gelegd tussen de mate van succes en het voldoen aan bepaalde kenmerken evenals de mate van digitale volwassenheid die uit deze resultaten blijken. Daarbij worden op basis van deze interpretaties enkele verkennende bevindingen geformuleerd.

Relatie tussen fases van digitale volwassenheid en antwoorden op de enquête

In de enquête is niet expliciet gevraagd naar de fases van digitale volwassenheid waarin respondenten denken dat de vereniging zich bevindt. Dit vergt een ander soort onderzoek met een meer kwalitatieve insteek. Er is voor gekozen om de vragen over digitale volwassenheid te relateren aan de kenmerken van succes, waarbij de antwoorden in grote mate corresponderen met de fases van digitale volwassenheid.

Er is bijvoorbeeld gevraagd of verenigingen een CRM-oplossing gebruiken om bepaalde kenmerken van leden te monitoren. Hierop waren vijf antwoorden mogelijk, van niet (fase 1) tot 'Ons CRM is ingericht om automatisch specifieke kenmerken van leden vast te leggen' (fase 4 /5). Deze vraag relateert aan de vraag naar een kenmerk van succes, namelijk de homogeniteit van het ledenbestand.

Conclusie en aanbevelingen

Ondanks de beperkte steekproefgrootte is het mogelijk om op basis van de verzamelde gegevens enkele indicatieve uitspraken te doen over de relaties tussen het succes van verenigingen, hun digitale volwassenheid en andere kenmerken. Deze beperking in acht nemend, zijn daarom enkele aanbevelingen geformuleerd die verenigingen richting bieden bij het nemen van beslissingen ten aanzien van hun (digitale) ontwikkeling om hun mate van succes te vergroten.



“Er is specifiek aandacht voor het blootleggen van mogelijke patronen of tendensen.”

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten per vraag gepresenteerd en grafisch weergegeven. De resultaten worden in dit hoofdstuk niet geduid.

Deel I - De mate van succes van respondenten

Het succes van een vereniging kan worden afgelezen aan verschillende variabelen. Ledengroei of -krimp, financiële gezondheid door de jaren heen en de mate waarin leden betrokken zijn, zeggen allemaal iets over de vraag of het de vereniging ook lukt om dat te bereiken waarvoor zij ooit is opgericht en toekomstbestendig te zijn.

Zoals in de volgende pagina's te zien is, is het voor verenigingen geen uitgemaakte zaak dat zij ook succesvol zijn. 35% van de deelnemende verenigingen kende bijvoorbeeld een groei van het aantal leden, terwijl de overige 65% stabiel bleef of te maken had met krimp. Bij 15% van de respondenten zegde meer dan 10% van de leden op in de afgelopen 3 jaar.

Toch vertellen de aanwas of krimp van het aantal leden niet het hele verhaal. Zo heeft het merendeel van de respondenten betrekkelijk weinig problemen om de leden te mobiliseren als vrijwilligers. Ook financieel doen de meeste respondenten het heel behoorlijk. Waar bij iets meer dan 20% van de respondenten sprake was van jaarlijkse schommelingen en dus enige onvoorspelbaarheid qua financiën (en in een enkel geval van een zorgelijke financiële situatie), geldt dit voor het overgrote merendeel niet. Ook is een ruime 60% goed in staat om zich te profileren als autoriteit op haar domein waardoor zij regelmatig worden bevestigd door individuen, stakeholders en media.

Opmerkelijk is overigens in het licht van het voorgaande dat geen enkele vereniging heeft aangegeven dat er onvoldoende belangstelling was voor wat zij te bieden heeft (vraag 5).

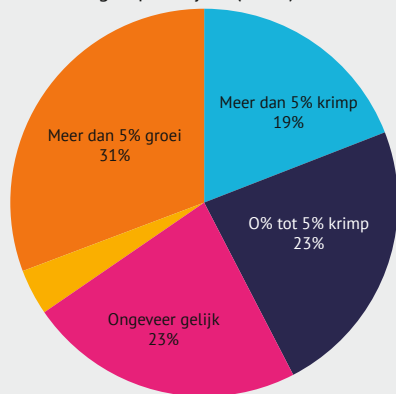
Door de bank genomen kan voor de respondenten van dit onderzoek gesteld worden dat zij in redelijke mate succesvol zijn, waarbij enkele verenigingen het heel goed doen en een enkeling zwak presteert.

Vraag 1 Wat is de netto groei van het ledenaantal van je vereniging in de afgelopen 3 jaar?

Nettogroei	Aantal
Meer dan 5% krimp	5
0% tot 5% krimp	6
Ongeveer gelijk	6
0% tot 5% groei	1
Meer dan 5% groei	8

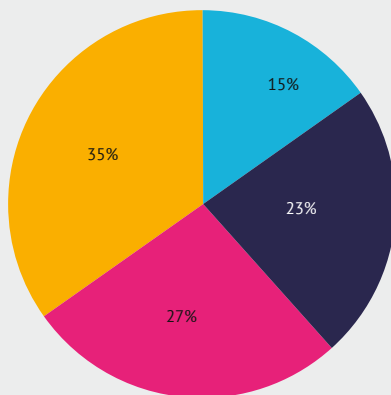
0% tot 5% krimp
4%

Nettogroei van het aantal leden de afgelopen 3 jaar (N=26)

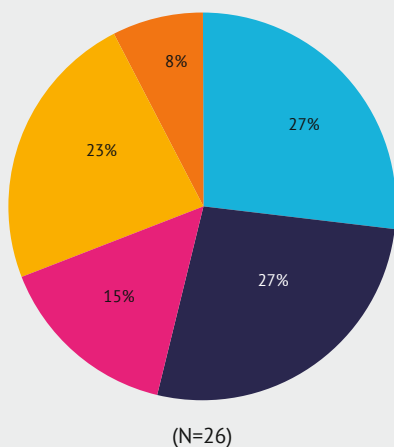


Vraag 2 Hoeveel procent van de leden heeft gemiddeld de afgelopen 3 jaar opgezegd?

Opzeggingen in %	Aantal
Meer dan 10%	4
Tussen de 5% en 10%	6
Tussen de 3% en 5%	7
Tussen de 0% - 3%	9

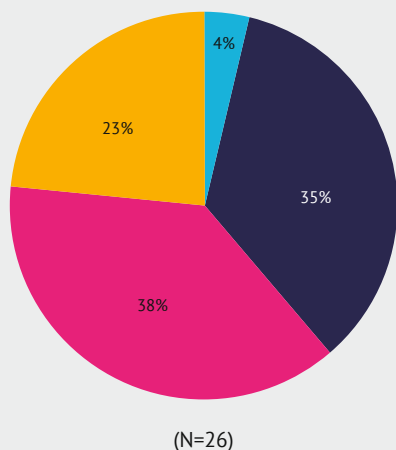


Vraag 3 Wordt je vereniging benaderd als autoriteit in haar specifieke domein(en)?



Antwoord	Aantal
Absoluut, iedereen weet ons te vinden en als er een maatschappelijk debat is zitten wij aan tafel.	7
Zeker, wij worden regelmatig benaderd door instanties en individuen	7
Enigszins, wij worden vrij regelmatig door individuen bevraagd	4
Nauwelijks, wij worden incidenteel benaderd op ons thema	6
Nee, wij ontvangen nooit verzoeken van buitenaf	2

Vraag 4 Is het eenvoudig om vrijwilligersfuncties te vervullen binnen de vereniging?



Antwoord	Aantal
Het lukt niet leden te vinden die ook maar iets willen doen voor de vereniging	1
Het is moeizaam leden te vinden voor een actieve rol in de vereniging	9
Het gaat niet vanzelf, maar als we een beetje ons best doen vinden leden voor een rol in de vereniging	10
Bij een oproep komen er altijd voldoende leden opdagen die iets voor de club willen doen	6

Vraag 5 In welke mate is er belangstelling voor de activiteiten, bijeenkomsten, diensten en producten van de vereniging?

Er is voor alles wat wij aanbieden gemiddeld genomen voldoende belangstelling



Leden zijn zeer geïnteresseerd in het verenigingsaanbod



(N=26)

Vraag 6 Is de vereniging financieel gezond?

Onze financiële situatie is zeer goed en verbetert nog jaarlijks.



We hebben structureel financiële ruimte voor ontwikkeling en nieuwe projecten



We hebben gewoonlijk een sluitende begroting en voldoende financiële buffer



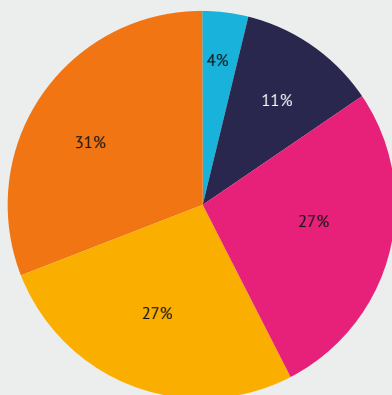
De financiën zijn wankel, het ene jaar beter dan het andere en net genoeg



Nee, de vraag is hoe lang we dit nog kunnen volhouden



Vraag 7 Welk percentage van de sector wordt door de vereniging georganiseerd?



Antwoord	Aantal
Wij organiseren (zo goed als) de gehele branche	1
Tussen de 50% en 90%	3
Tussen de 15% en 50%	7
Tussen de 5% en 15%	7
Minder dan 5%	8

(N=26)

Vraag 8 Kun je iets zeggen over hoe je vereniging presteert in vergelijking met soortgelijke verenigingen?

De bedoeling van deze vraag was om te toetsen in hoeverre respondenten in contact waren met andere verenigingen die vergelijkbaar zijn qua soort, grootte of structuur en in hoeverre men hen als referentiekader gebruikt. Doordat de vraag niet specifiek genoeg geformuleerd was, gaven veel respondenten het antwoord dat er geen andere vereniging voor hun specifieke doelgroep bestond. De resultaten voor deze vraag zijn daarom verder niet meegenomen in dit rapport.



De community gedachte **Interview Jitze Vellenga,** **Koninklijke Vereniging van Informatieprofessionals**

De KNVI (de Koninklijke Vereniging van Informatieprofessionals) heeft onlangs een aantal grote stappen gemaakt om te vernieuwen. Zo blijft de vereniging ook in de toekomst aantrekkelijk voor zowel leden als niet-leden. Jitze Vellenga is verenigingsmanager van de KNVI. Jitze: “Denken in termen van leden is vrij traditioneel, dat laten we meer en meer los. We willen geïnteresseerden van ons aanbod mee laten snoepen. Zo kan iedereen zich abonneren op de nieuwsbrief of artikelen lezen, podcasts beluisteren en webinars bekijken in het Kenniscentrum. Wil je meer? Dan moet je daarvoor betalen.”

Diensten aanbieden voor niet-leden, waarvoor ze moeten betalen is een nieuw verdienmodel voor de vereniging. Het is een manier om een groep te bedienen die geen lid wil worden. “Mensen vragen zich steeds vaker af: wat levert mijn lidmaatschapsgeld mij op? Maar er is wel een behoefte om facultatief deel te nemen aan een evenement of het bekijken van een webinar.”

De KNVI is een parapluvereniging: na een fusie is de achterban van de vereniging niet langer homogeen, maar bestaat uit verschillende bloedgroepen: van bibliothecarissen tot archivariissen en IT'ers. De uitdaging is: hoe blijf je als vereniging toch herkenbaar?

“Juist door te erkennen dat die verschillende groepen er zijn, maar ook dat er in interessegebieden overlap is. Wij willen die groepen digitaal faciliteren om op een laagdrempelige manier samen te kunnen komen om kennis te delen. Door bijvoorbeeld een interactief forum rond een thema in te richten. Je kunt de groepen zien als pop-upverenigingetjes binnen een groter geheel. Naar die communitygedachte willen we toe. En natuurlijk krijgen leden veel waar voor hun geld: we garanderen drie grote events per jaar, de Super Tuesday-webinars en een vakblad.”

Deel II - De mate waarin respondenten voldoen aan kenmerken van succesvolle verenigingen

In het algemeen hebben succesvolle verenigingen kenmerken waaraan zij voldoen die bepalend zijn voor dat succes. In de enquête is daarom gevraagd in welke mate verenigingen aan die kenmerken voldoen.

Zo geeft bijna 80% van de verenigingen aan dat hun ledenbestand voor 50% of meer homogeen is, wat iets zegt over het bereiken van de juiste doelgroep. Tegelijkertijd zijn die leden niet allemaal even betrokken: ruim 80% van de verenigingen geeft aan dat leden beperkt of enigszins betrokken zijn, terwijl 73% van de respondenten een redelijk tot heel interactief communicatiebeleid voert en 69% in redelijke tot bepalende mate een herkenbaar doelgroepenbeleid voert.



Een meerderheid (meer dan 80%) van de respondenten spant zich redelijk actief of intensiever in om de vereniging te profileren, waarbij 69,3% van de respondenten vindt dat de vereniging voldoende of beter is gepositioneerd.

Zo'n 58% van de respondenten gaf aan dat hun vereniging het aanbod met enige regelmaat of vaker vernieuwt, hiermee innoveert en/of dit toesnijdt op (individuele) leden. Verder geeft iets meer dan 69% van de respondenten aan dat de vereniging een open structuur heeft waarbij het eenvoudig is voor (nieuwe) leden om betrokken te raken, bijvoorbeeld in commissies, werkgroepen, online communities of bij activiteiten.

Vraag 9 In hoeverre is sprake van een homogeen profiel van leden?

Vrijwel niet (20% of minder)



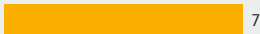
Niet echt (40% of minder)



Ongeveer 50/50



In hoge mate (70% of meer)

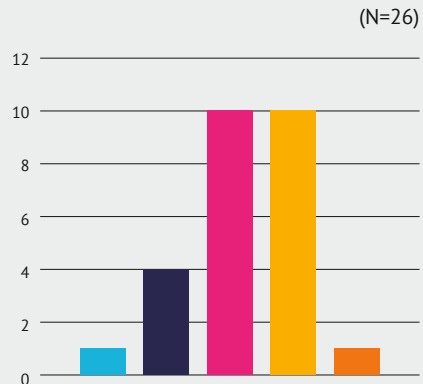


Meer dan 80% van het ledenbestand



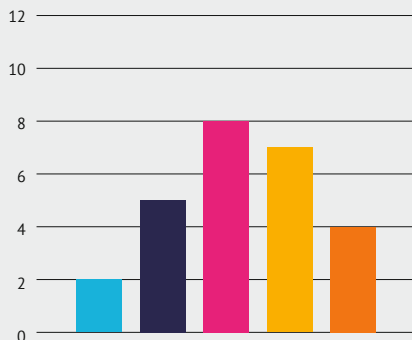
Vraag 10 In welke mate zijn leden betrokken/actief?

Antwoord	Aantal
Heel erg betrokken/actief	1
Behoorlijk betrokken/actief	4
Redelijk betrokken/actief	10
Enigszins betrokken/actief	10
Nauwelijks betrokken/actief	1



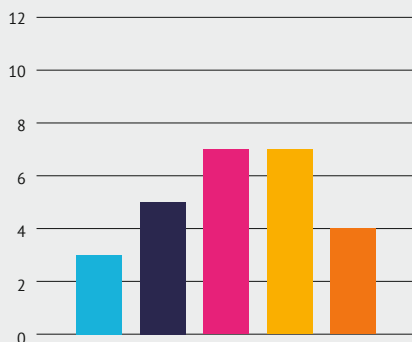
Vraag 11 Hoe interactief is het communicatiebeleid? (N=26)

Antwoord	Aantal
Niet zo interactief	2
Beperkt interactief	5
Redelijk interactief	8
Behoorlijk interactief	7
Heel interactief	4



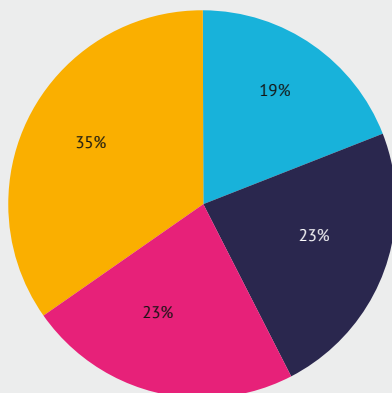
Vraag 12 In hoeverre is sprake van een herkenbaar doelgroepenbeleid? (N=26)

Antwoord	Aantal
Nauwelijks	3
Beperkt	5
In redelijke mate	7
In behoorlijke mate	7
Doelgroepbeleid bepalend voor activiteiten	4



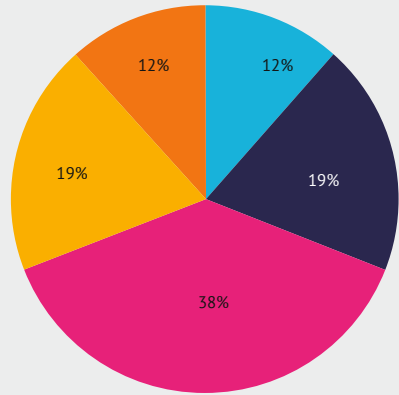
Vraag 13 In hoeverre werkt de vereniging consistent aan een helder profiel? (N=26)

Antwoord	Aantal
Enigszins consistent	5
Redelijk consistent	6
Consistent, maar met hiaten	6
Zeer consistent	9

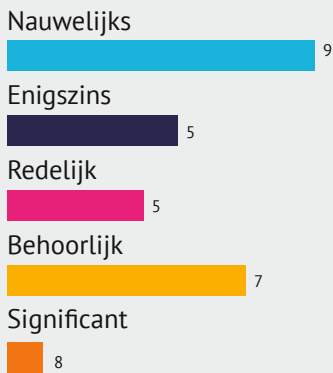


Vraag 14 In hoeverre wordt de vereniging overtuigend gepositioneerd? (N=26)

Antwoord	Aantal
Niet	3
Enigszins	5
Voldoende	10
Ruim voldoende	5
Heel goed	3

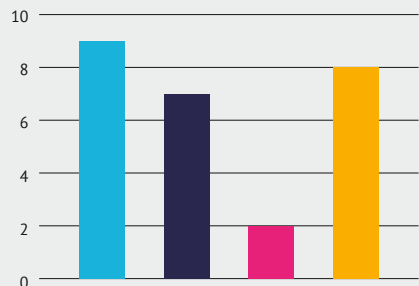


Vraag 15 In hoeverre verhoogt lidmaatschap de marktwaarde? (N=26)



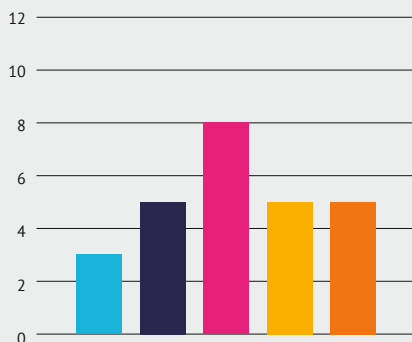
Vraag 16 In hoeverre zorgt het lidmaatschap voor waarde en maakt het iets bereikbaar of toegankelijk? (N=26)

Antwoord	Aantal
In hoge mate	9
Bepert	7
Zeer beperkt	2
Niet / niet van toepassing	8



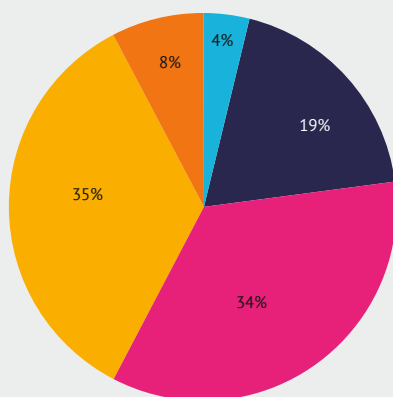
Vraag 17 Is het lidmaatschap praktisch in de dagelijkse praktijk? (N=26)

Antwoord	Aantal
Essentie van het lidmaatschap	3
Zeer praktisch	5
Behoorlijk praktisch	8
Beperkt praktisch	5
Niet / niet van toepassing	5



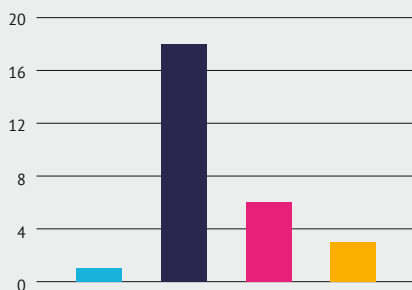
Vraag 18 In hoeverre is het aanbod actueel, vernieuwend en/of individueel? (N=26)

Antwoord	Aantal
Continu	1
Zeer regelmatig	5
Regelmatig	9
Enigszins	9
Niet / niet van toepassing	2



Vraag 19 In hoeverre is sprake van een open, flexibele structuur? (N=26)

Antwoord	Aantal
Volledig	1
In behoorlijke mate	17
Beperkt	5
Enigszins	3





'Je moet weten wat je leden drijft' **Interview Caroline Loomans,** **NVP Netwerk voor HR-Professionals**

Caroline Loomans is verenigingsmanager voor de NVP, het netwerk voor HR-Professionals. Loomans: "Als het om de toekomstbestendigheid van de NVP gaat, moeten we vooral kijken naar de positionering en de toegevoegde waarde van de vereniging. Voor de nieuwe generatie is het minder vanzelfsprekend om ergens lid van te zijn. Het is daarom goed om het bestaande lidmaatschap tegen het licht te houden. Zo kijken we of de contributie lager of helemaal gratis kan en dat je alleen betaalt voor wat je afneemt. Tientjeslid worden behoort ook tot de opties."

Het blijkt dat het lastig is om leden te vragen om een actieve bijdrage te leveren aan de vereniging. "Een kwart van de leden is heel actief, een kwart doet mee en 40 % hoor je niet. Toch vindt deze laatste groep het belangrijk om lid te blijven. Ze zijn trots op hun vak. Het zijn vooral de jongeren met een eerste baan en veertigplussers die actief zijn bij de vereniging.

"Jongeren willen een netwerk opbouwen. De veertigers zijn inmiddels gelauwerd in het vak en willen hun ervaring delen. Die mensen moet je wel persoonlijk vragen én het moet gaan om kort, cyclisch werk. Iets organiseren, een paper schrijven. Daarvoor moet je wel weten wat mensen kunnen. Je moet weten wat je leden drijft, waar hun expertise ligt. Daar ligt ook een rol voor ons bureau: ken je leden en de belangrijke mensen in het speelveld. Een actief netwerk, waarbij mensen willen leren, hun ervaring komen brengen of halen, is voor een vereniging onwijs belangrijk. Daarnaast moet de vereniging zichtbaar zijn. We willen ons graag bemoeien met belangrijke zaken als wetgeving. Wij willen de club zijn die gevraagd wordt om aan tafel te komen zitten als het gaat om issues die het vak en de ontwikkeling ervan aangaan én die van HR-professionals."

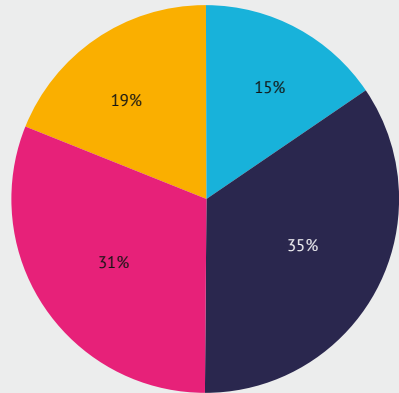
Deel III - De mate van digitale volwassenheid

De reacties op de enquête tonen dat onder respondenten sprake is van een behoorlijke spreiding in de digitale volwassenheid. Alle aan de enquête deelnemende verenigingen maken in meer of mindere mate gebruik van een CRM. Opvallend is hierbij dat ruim 70% van de respondenten niet op een coherente manier de betrokkenheid van leden monitort. Op basis van de hieronder gepresenteerde resultaten kunnen we stellen dat ongeveer de helft van de deelnemende verenigingen in digitale volwassenheidsfase 1 of 2 verkeert, waarbij wel digitale middelen worden ingezet, maar in beperkte mate en (nog) niet om aan ledenbetrokkenheid en binding te werken. Iets minder dan de helft van de respondenten is actief aan het onderzoeken hoe digitale middelen effectiever ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld op basis van een strategie of het uitnutten van digitale kanalen. Zij zullen zich in het algemeen bevinden in digitale volwassenheidsfases 3 en 4.



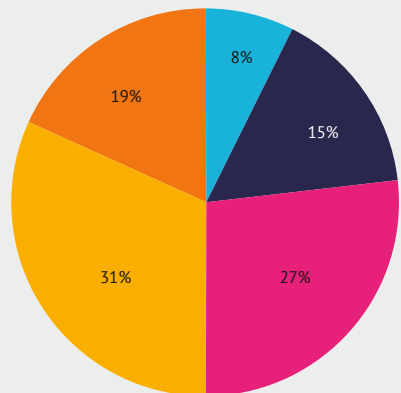
Vraag 20 In welke mate gebruikt de vereniging een CRM om de homogeniteit van leden te monitoren? (N=26)

Antwoord	Aantal
Ons CRM is ingericht om automatisch specifieke kenmerken van leden vast te leggen	4
We hebben een CRM en gebruiken die om handmatig specifieke kenmerken van leden vast te leggen	9
We hebben een CRM, maar monitoren niet op specifieke kenmerken van leden	8
We hebben een CRM, maar alleen voor vastleggen NAW-gegevens	5



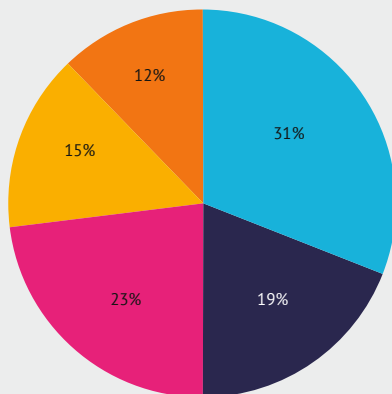
Vraag 21 In welke mate volgt je vereniging de betrokkenheid van leden bij uw vereniging, bijvoorbeeld op basis van webanalytics of rapportages over interacties via online kanalen? (N=26)

Antwoord	Aantal
We meten dit zo veel mogelijk en sturen bij op basis van KPI's en dashboards	2
We hebben hier bewust de juiste middelen voor gekozen	4
Waar mogelijk, maar niet coherent	7
Zeer beperkt	8
Niet	5



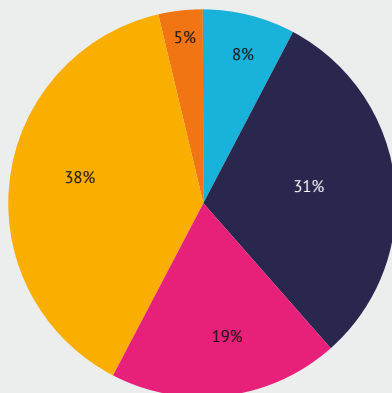
Vraag 22 In welke mate zet je vereniging digitale communicatiemiddelen in om het contact met leden te onderhouden en persoonlijk te maken? (N=26)

Antwoord	Aantal
Voor alle soorten communicatie, via meerdere kanalen, zo veel mogelijk gepersonaliseerd	8
Voor alle soorten communicatie, via meerdere kanalen	5
Voor zowel noodzakelijke communicatie als betrokkenheid	6
Alleen voor noodzakelijke communicatie	4
Niet	3



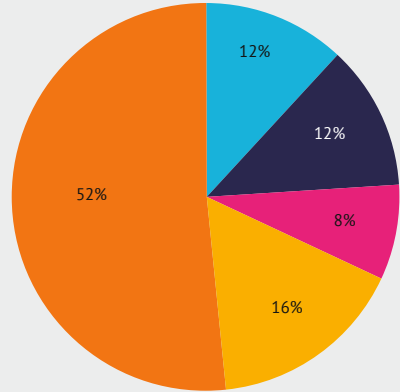
Vraag 23 In welke mate worden binnen de vereniging digitale communicatiemiddelen ingezet om processen en werk te ondersteunen? (N=26)

Antwoord	Aantal
Voor alle soorten communicatie, via meerdere kanalen, zo veel mogelijk gepersonaliseerd	2
Voor alle soorten communicatie, via meerdere kanalen	8
Voor zowel noodzakelijke communicatie als betrokkenheid	5
Alleen voor noodzakelijke communicatie	10
Niet	1



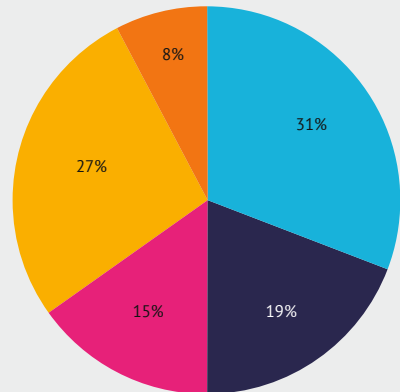
Vraag 24 In welke mate worden doelgroepen online geïdentificeerd en benaderd met behulp van digitale marketing- en communicatieoplossingen? (N=26)

Antwoord	Aantal
Structureel via meerdere kanalen	3
Structureel, maar beperkt tot 1 kanaal	3
We experimenteren hier momenteel mee	2
We ontwikkelen momenteel plannen hiervoor	4
Niet	13



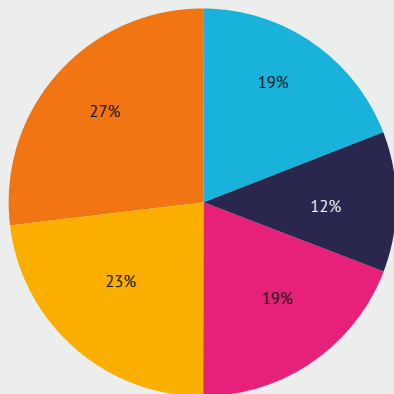
Vraag 25 In hoeverre wordt aan de profilering en positionering van de vereniging gewerkt met behulp van digitale middelen, bijvoorbeeld een goed ontworpen en uitgedachte website of online strategie? (N=26)

Antwoord	Aantal
We werken uitsluitend op basis van een strategie en sturen voortdurend bij	8
We werken op basis van een strategie, maar kunnen niet goed bijsturen	5
Er is een strategie, maar dit is niet goed verankerd in de organisatie	4
Nauwelijks, veel losse projecten	7
Niet	2



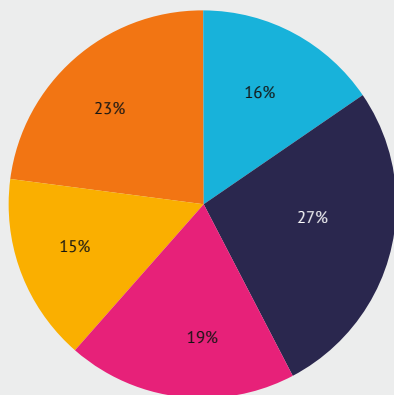
Vraag 26 In hoeverre worden online platforms zoals bijvoorbeeld een online community ingezet om zowel leden als andere stakeholders bij de vereniging te betrekken? (N=26)

Antwoord	Aantal
We hebben een online community en andere kanalen waarmee we structureel in verbinding staan met leden en stakeholders	8
We hebben een online community waarmee we dit in praktijk brengen	5
We experimenteren momenteel hiermee	6
We ontwikkelen hier momenteel plannen voor	4
Niet	3



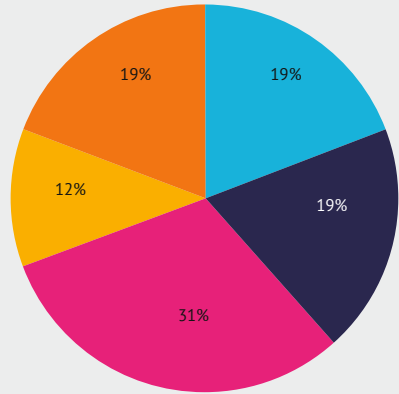
Vraag 27 In hoeverre gebruikt de vereniging online kanalen zoals enquêtes, online communities, feedbackformulieren en interactieve platforms om het aanbod individueel te maken of te vernieuwen? (N=26)

Antwoord	Aantal
We doen dit structureel via 2 of meer online kanalen	4
We doen dit structureel via 1 online kanaal	7
We experimenteren hier momenteel mee	5
Nog niet, maar we ontwikkelen momenteel plannen hiervoor	4
Niet	6



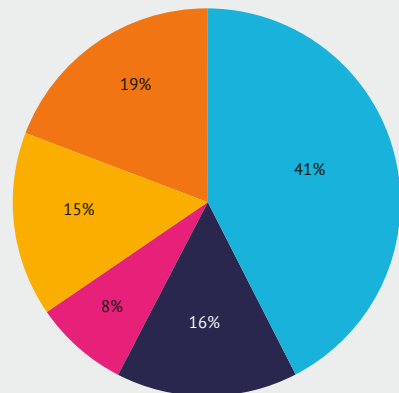
Vraag 28 In hoeverre worden gepersonaliseerde kortingen, toegang tot exclusieve content en evenementen, of andere privileges digitaal gefaciliteerd om de waarde van het lidmaatschap te vergroten? (N=26)

Antwoord	Aantal
Kern van het lidmaatschap	5
We zoeken voortdurend naar manieren om dit te doen	5
Beperkt	8
Niet	3
Niet van toepassing	5



Vraag 29 In hoeverre wordt gebruikgemaakt van online platforms waar leden toegang hebben tot waardevolle bronnen, zoals online cursussen, handleidingen of professionele netwerken?? (N=26)

Antwoord	Aantal
We doen dit structureel	11
We experimenteren hier momenteel mee	4
We onderzoeken deze mogelijkheden momenteel	2
Niet	4
Niet van toepassing	5





**“Na deze eerste bouwstenen voor
verenigingssucces, volgend jaar meer over
essentiële kenmerken van succesvolle verenigingen
en hun digitale volwassenheid.”**

Conclusies & aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit rapport kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Om het overzichtelijk te houden spitsen deze conclusies zich toe op twee vragen:

Is er een verband waar te nemen tussen het succes van verenigingen en de mate waarin zij aan kenmerken voor succesvolle verenigingen voldoen?

Is er een verband waar te nemen tussen het succes van verenigingen en hun digitale volwassenheid?

Conclusie 1: verenigingen die succes ervaren, voldoen vaker aan essentiële kenmerken voor verenigingssucces

Het lijkt wellicht een open deur, maar verenigingen die succes ervaren, hebben ook vaker essentiële kenmerken, zoals die in dit onderzoek zijn toegelicht en onderzocht. Daarmee is een deel van de centrale hypothese tot op zekere hoogte bevestigd.

Van de 26 verenigingen die deelnamen aan dit onderzoek deden negen verenigingen het bovengemiddeld goed, als het ging om de groei in ledenaantal, financiële gezondheid en interesse in de activiteiten van de vereniging. Onder deze verenigingen is, op een enkele uitzondering na, ook sprake van een behoorlijk homogeen ledenbestand, waarbij zes verenigingen aangaven dat dit voor 70% of meer het geval was, twee 50/50 en een onder de 50%.

Ledenbetrokkenheid blijkt echter ook voor succesvolle verenigingen een struikelblok, want ondanks het relatieve succes van deze verenigingen, is bij slechts een vereniging de ledenbetrokkenheid bovengemiddeld. Voor de andere kenmerken van verenigingssucces geldt dat deze negen verenigingen op vrijwel alle kenmerken gemiddeld of bovengemiddeld presteren.

We kunnen daarmee concluderen dat het voldoen aan de in het rapport gebruikte kenmerken van verenigingssucces op zijn minst van invloed is op het succes dat de vereniging heeft. Het is daarom aan te bevelen het omgaan met deze kenmerken en toepassing daarvan, te borgen in het strategisch meerjarenplan van iedere vereniging. Immers, deze kenmerken zijn waarschijnlijk een determinant voor de weerbaarheid en flexibiliteit en uiteindelijk ook het voortbestaan van de vereniging.

Conclusie 2: verenigingen die succes ervaren, hebben een grotere digitale volwassenheid

Als het gaat om digitale volwassenheid, kan geconcludeerd worden dat verenigingen die gemiddeld of bovengemiddeld succes ervaren, in het algemeen ook meer digitaal volwassen zijn dan andere verenigingen. Met name als het aankomt op de groei van het aantal leden en een gezonde financiële huishouding, kan gesteld worden dat verenigingen die hier goed op scoren in het algemeen ook digitaal volwassener zijn.

De belangrijkste onderscheidende factor die uit dit onderzoek naar voren komt lijkt hierin het al dan niet inzetten van digitale marketing- en communi-

catiemiddelen om leden en doelgroep(en) betrokken te maken en te houden te zijn. Ook het hebben, uitvoeren en bijsturen op basis van een (online) strategie is hierbij van belang, zo blijkt uit dit onderzoek. De verenigingen die een relatief hoge mate van succes ervaren, werken bijna allemaal op basis van zo'n strategie en zetten (zeer) actief digitale marketing- en communicatiemiddelen in richting hun doelgroep(en) en leden. Deze verenigingen maken ook vaker dan andere verenigingen gebruik van de mogelijkheden tot automatisering die een moderne CRM-oplossing biedt. Tot slot gebruiken verenigingen die meer succes ervaren, ook vaker een online community voor hun leden dan verenigingen die het moeilijker hebben en zij halen vaker feedback op van leden via online kanalen.

Verenigingen die het moeilijker hebben, hebben in het algemeen minder digitale middelen tot hun beschikking zo blijkt uit dit onderzoek. Hier kan sprake zijn van een kip/ei situatie, want om te investeren in digitale middelen en digitale volwassenheid, zijn ledengroei en de daarmee gepaard gaande



financiële armslag van belang. Voor zover hier sprake is van een impasse, verdient het aanbeveling om binnen beschikbare budgetten toch te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de digitale volwassenheid te vergroten, en dan in het bijzonder bij de inzet van digitale marketing- en communicatiemiddelen, omdat de verenigingen die het moeilijk(er) hebben daar vrijwel zonder uitzondering lager op scoren dan verenigingen die meer succes ervaren.

Tot slot

We kunnen stellen dat de mate van verenigingssucces verband houdt met het in meer of mindere mate voldoen aan de in dit rapport beschreven essentiële kenmerken van succesvolle verenigingen. Daarnaast, en hiermee samenhangend, kunnen we ook stellen dat digitale volwassenheid hier een belangrijke rol in speelt. Dit kan daarmee ook gezien worden als een essentieel kenmerk voor succes.

Het verdient daarom voor alle verenigingen aanbeveling dat zij de in dit rapport gepresenteerde concepten en kenmerken in hun specifieke context handen en voeten geven en medebepalend laten zijn voor de koers van hun club. Het kan daarbij zeker geen kwaad om regelmatig bij 'peers' te rade te gaan om met en van elkaar te leren hoe verenigingssucces vormgegeven kan worden.



Raimond Fifis, MOS



Manon Vollmann, Procurios



Ontwikkeling en
werkgeeluk verenigd