

Bestuurders, leden en vrijwilligers gezocht

Het oer-Nederlandse verenigingsleven is niet alleen in Joods Nederland op zijn retour. Een nieuwe stijl kan uitkomst bieden, leert 'De vereniging op survival'. Als maar duidelijk is wat bestuur, leden en vrijwilligers willen.

MARCEL MOCK

Nederland is een echt verenigingsland. Vier van de vijf volwassenen zijn lid van minstens één van de ruim 100.000 verenigingen die bij de Kamers van Koophandel zijn ingeschreven en jaarlijks worden er ruim drieduizend nieuwe verenigingen opgericht. Aldus Marike Kuperus, die in *De vereniging op survival* veel voorkomende verenigingsproblematiek analyseert en met strategieën komt voor oplossingen. De uitgever van het boek is CIVIQ, een kenniscentrum en adviesbureau op het gebied van vrijwillige inzet van burgers in de samenleving, waar Kuperus werkt als senior adviseur en manager. Het boek heeft een appendix met juridische tips en aantekeningen van notaris Harriët van Zenderen.

De ondertitel luidt 'Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen'. Weliswaar zijn verenigingen belangrijk, maar ze kennen vaak organisatieproblemen. Als veel voorkomende symptomen worden genoemd: dalende ledenaantallen, vergrijzende afdelingen, weinig animo voor vrijwilligerstaken, weinig doorstroming in besturen, geringe betrokkenheid bij de besluitvorming, en fricties tussen werkor- ganisatie en verenigingsdemocratie. Veel van deze symptomen hangen samen met de bestuurlijke inrichting of *good governance*.

Volgens Kuperus is het belang van de verenigingsvorm op zich na de ontzuiling en ontkerkelijkheid niet verminderd, maar heeft er een verschuiving plaatsgevonden

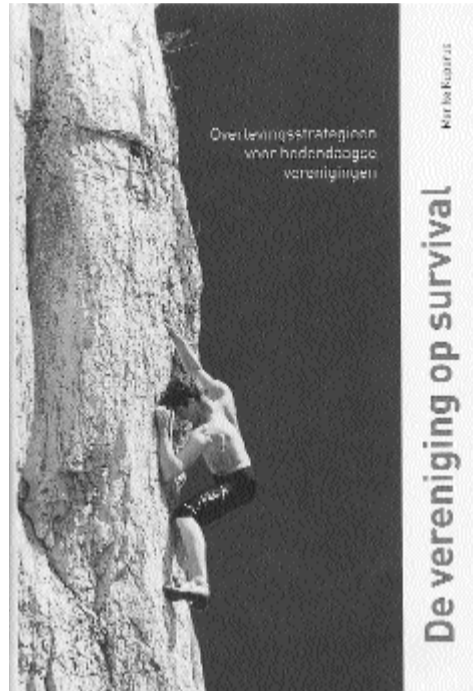
De leden zijn te beschouwen als klanten

naar verenigingen waarvan het lidmaatschap een direct en tastbaar nut heeft (sport, recreatie, de ANWB en consumentenorganisaties) en naar organisaties die zich richten op maatschappelijke doelen (natuur, milieu, mensenrechten). Het lidmaatschap krijgt daarmee het karakter van een ruilvereenkomst. De schrijfster plaatst dat in een maatschappelijke context waarin individualisering, informalisering van omgangsvormen en de snelle opmars van moderne communicatievormen als belangrijkste invloeden op het verenigingsleven gelden.

VIER P'S

Die ruilverhouding staat steeds meer centraal in de relatie vereniging-achterban. De leden zijn te beschouwen als klanten. Daarom moet er voor de klantleden een goed aanbod worden ontwikkeld met hedendaagse marketingtechnieken en instrumenten. Kuperus schetst de hoofdlijnen, te beginnen met marktonderzoek onder potentiële afnemers en bij elke dienst of product aandacht voor de vier p's: product, promotie, prijs en plaats.

Binnen de verenigingsdemocratie is de algemene vergadering het hoogste orgaan, doch statutair zijn er vele varianten mogelijk. Zo kunnen de bevoegdheden van de algemene vergadering variëren van uitge-



breid (bespreken en vaststellen van werkplannen) tot meer globaal (achteraf goedkeuren van jaarrekeningen). Veel voorkomend knelpunt is een geringe belangstelling voor de deelname aan de verenigingsdemocratie, wat leidt tot vergrijzing en een niet-representatieve vertegenwoordiging.

Voorts is er dikwijls sprake van stroperige besluitvormingsprocessen, terwijl een streven naar consensus slagvaardig handelen bemoeilijkt. Ten slotte ontstaat er regelmatig een spanning tussen de vaststelling en de uitvoering van besluiten en beleid, met name als de leden grote invloed hebben op de besluitvorming en beroepskrachten verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.

Vrij uitvoerig gaat Kuperus in op organisatieveranderingen. Zij pleit voor een duidelijke afbakening van de rollen en posities van betrokkenen, wijst op de dikwijls lange doorlooptijd van veranderingen en behandelt het mogelijke verloop van het besluitvormingsproces. Toch is er vaak sprake van een cyclisch traject, waarbij elke fase weer aanleiding kan zijn om even naar de vorige fase terug te stappen. Bij dit alles is de ervaring dat bij organisatieveranderingen te veel overleg bijna niet mogelijk is.

JURIDISCHE ASPECTEN

In aansluiting hierop behandelt notaris Van Zenderen een aantal juridische aspecten van organisatieveranderingen. Vaak zal het moeten gaan om een passende structuur bij de aard en omvang van de organisatie. Bij grotere organisaties zal de invloed van de algemene vergadering meer beperkt zijn, en slechts via een getrappt systeem mogelijk. Thema's als besturen op afstand, raden van toezicht en goed bestuur komen eveneens aan de orde. Over goed bestuur was op het gebied van verantwoording en transparantie nog wel meer te zeggen geweest.

De analyse van veel voorkomende verenigingsproblematiek en strategieën voor oplossingen is, evenals de juridische appendix, ook voor Joodse verenigingen waardevol. In Joods Nederland hebben verenigingen

en *non-profit*-organisaties in het algemeen mogelijk nog wel diepere wortels dan elders in de Nederlandse samenleving; aandacht voor overlevingsstrategieën is vaak noodzakelijk.

Het belang van *De vereniging op survival* is niet beperkt tot verenigingen, maar geldt eveneens voor de joodse kerkgenootschappen, hun afdelingen en de meeste stichtingen. De wet staat aan kerkgenootschappen en hun onderdelen immers veel ruimte toe voor hun organisatievorm en de problematiek bij stichtingen heeft, behoudens het ledenverbod, vaak duidelijk verwantschap met die van verenigingen. Nog te veel orga-

nisaties in Joods Nederland kennen een structuur uit vervlogen tijden en zijn toe aan modernisering of periodiek onderhoud van de structuur. Zie tevens mijn pleidooi voor een 'Code van Goed Joods Bestuur' (NIW 3/9/2004), waarin vijf uitgangspunten werden voorgesteld om het functioneren van Joodse *non-profit* organisaties te verbeteren. ■

Marike Kuperus, De vereniging op survival, Civiq Uitgeverij, Utrecht. Prijs 34,95