

A portrait of Marc Mestdagh, a man with grey hair and glasses, wearing a dark jacket over a grey shirt. The background is a blurred outdoor scene with trees.

**Geef verenigingsmanagers
de tijd om zichzelf een spiegel
voor te houden**

Marc Mestdagh, gedelegeerd bestuurder BSAE

SECTORLINK magazine

THEMA VERENIGINGSMANAGEMENT IN BELGIE

Hoe zijn beroepsverenigingen, sector- en andere ledenorganisaties en hun management geëvolueerd de voorbije jaren? Enkele ervaringsdeskundigen en experts ter zake geven ons hun visie op het verleden en de toekomst van verenigingsmanagement.

INTERVIEWS

6 trends die de toekomst van je federatie bepalen
Nancy Carfae (UIA)

Al meer dan 45 jaar passie voor verenigingen
Peter Tack (Vrije Universiteit Amsterdam)

"Lidmaatschapsbijdrage is het verkeerde woord, beschouw het als een stuk PR-budget"
Karen Boers (Startups.be)

“Geef verenigingsmanagers de tijd om zichzelf een spiegel voor te houden”

Gedelegeerd bestuurder, secretaris, lid, ... het zijn rollen die Marc Mestdagh bij verschillende beroepsverenigingen en sectororganisaties op zich neemt. Ongeveer 15 jaar geleden startte hij het eerste en voorlopig ook nog enige verenigingsmanagementbureau in België, 2Mpact. Marc is een man met een missie; de verenigingsmanager er zich bewust van maken dat hij een zeer bijzondere job uitoefent.

Tekst en foto: Josefen D'Haene

U bent ruim 15 jaar begaan met verenigingsmanagement in België. Hoe heeft u verenigingsmanagers zien evolueren in België? Wat zou u graag zien verbeteren bij de verenigingsmanagers?

Marc Mestdagh: “Verenigingsmanagement op zich heeft natuurlijk al altijd bestaan. Voor we met 2Mpact startten was het misschien eerder impliciet aanwezig. We hebben verenigingsmanagement zichtbaarder helpen maken, als theoretisch concept en als leidraad voor de verenigingsmanager. Het mooiste voorbeeld daarvan is dat er op een bepaald moment iemand tegen me zei: ‘Ik ben blij dat ik nu eindelijk weet welk beroep ik eigenlijk uitvoer, dat ik er ook een naam op kan kleven. Ik stond er vroeger eigenlijk nooit bij stil dat dat wat ik doe ook echt een beroep op zich is en dat veel mensen met dezelfde dingen bezig zijn.’”

“Vanuit 2Mpact, en later ook via Sectorlink en BSAE, hebben we het expliciteren van wat verenigingsmanagement echt kan betekenen, vooruit geholpen. Verenigingsmanagers zijn er bewuster mee bezig. Ik denk dat managers ook meer nadenken over wat ze nodig hebben. En ze begrijpen stilaan dat ze een zeer

aparte ‘stiel’ beoefenen. Vanuit het klantenbestand van 2Mpact merken we dat een aantal organisaties daar effectief oren naar heeft en dat zorgt er ook voor dat er steeds meer vraag is naar inspiratiesessies om inzicht te krijgen over het runnen van een vereniging, over thought leadership, ledenbinding, ... En het verklaart zeker de interesse in een vereniging als BSAE, de vereniging van verenigingsmanagers.”

“Het is dus een zeer positieve evolutie om de term verenigingsmanagement zijn ingang te zien vinden bij degene die er middenin zitten. De sensibilisering begint te werken. Er effectief aan werken is nog een ander verhaal, maar dat vergt bij veel verenigingen jammer genoeg nogal wat tijd. Toch ben ik ervan overtuigd dat de dossiers, het Sectorlink Magazine en de werking van BSAE in het algemeen dat stimuleren. En op korte tijd kan daar zeker winst gemaakt worden.”

Benijdt u soms de situatie in Amerika waar verenigingsmanagement eigenlijk echt al een begrip is?

“Het is zeker benijdenswaardig in die zin dat het daar voor verenigingsmanagers en –professionals veel ge-

makkelijker werken is. Zij hebben de omkadering die ze nodig hebben. Er zijn opleidingen, er is een vereniging voor de verenigingsmanagers die zeer groot is en middelen heeft, er is ook echt een markt en een industrie uitgebouwd met toeleveranciers voor verenigingen, er zijn congressen, et cetera. Dus op dat vlak is er veel meer omkadering die het voor de verenigingsmanager wel makkelijker maakt om zijn job behoorlijk uit te voeren. Ook voor een verenigingsmanagementbureau als 2Mpact is zo'n situatie interessant omdat er aandacht is vanuit de klanten-zijde, dus van de verenigingen zelf. Wij moeten nog altijd beginnen met uitleggen wat verenigingsmanagement is en wat het hen kan bieden."

BSAE, de Belgian Society of Association Executives, bestaat nu bijna een jaar officieel. Wat zijn de verre toekomstplannen voor BSAE?

"Ik wil evolueren naar een nog breder netwerk voor BSAE. Een groeiend aantal leden is één iets waar we aan werken. Maar daarnaast willen we ook inhoudelijk een nog sterker netwerk vormen. We beogen meer kennis, documenten en informatie te verzamelen binnen de vereniging, zodat er ook meer gedeeld kan worden met de leden. Daardoor krijgt de vereniging voor de leden ook effectief nog meer waarde en gaan ze elkaar meer gaan opzoeken, eventueel ook buiten BSAE om. Een duidelijke doelstelling is ook het verder vormgeven van het beroep, niet alleen van de managers, maar ook van de professionals. Ik denk dat we op dat vlak zeker nog kunnen verbreden, dat we ons niet enkel op de verenigingsmanager gaan richten, maar ook op de medewerkers van de directeur. Daarnaast denk ik dat er ook een mogelijkheid moet zijn om BSAE te verbreden qua scope aan verenigingen. Dat wil zeggen dat we op lange termijn ons bijvoorbeeld niet alleen richten tot beroeps- en sectororganisaties, maar ook naar andere ledenorganisaties, bijvoorbeeld meer in de sfeer van de liefdadigheidssector, cultuursector, sport, verenigingen in de zorgsector, ... In al deze ledenverenigingen spelen immers gelijkaardige issues rond het verenigen van mensen, het inzetten op de collectiviteit, ... In al deze verenigingen ligt de focus op het samen streven naar een doel. Ik denk dat er op dat vlak dus nog mogelijkheden zijn om BSAE te verbreden."

U bent zelf op verschillende vlakken actief in het verenigingsmanagementgeve; in de ene



"Ik bevind mij eigenlijk in een bevoorrechte positie om dé vereniging vanuit verschillende standpunten te bekijken"

Marc Mestdagh, gedelegeerd bestuurder BSAE

organisatie als gedelegeerd bestuurder, in een ander als secretaris, u bent lid van verschillende verenigingen en directeur van uw eigen verenigingsmanagementbureau. Wat is uw favoriete rol?

"Ik hou er wel van om verschillende dingen tegelijk te doen. Ik heb er zeker geen probleem mee om verschillende functies en rollen te combineren. Soms denk ik wel eens dat het leuk zou zijn om eens enkel op één project in te zetten en enkel en alleen daar exclusief mee bezig te zijn. Al weet ik dat ik al snel geneigd zou zijn om ook weer met andere, nieuwe zaken bezig te zijn. Alle rollen die ik vervul zorgen ervoor dat ik verenigingsmanagement op een andere manier bekijk. Ik bevind mij eigenlijk in een bevoorrechte positie om dé vereniging vanuit verschillende standpunten te bekijken en zo een helicopterview te krijgen over verenigingsmanagement. Dat geeft me een groot voordeel bij het geven van inspiratiesessies ook bijvoorbeeld. Ik weet hoe een bestuurder denkt en ik weet hoe een directeur denkt. De combinatie van de verschillende functies is voor mij echt wel het leukst. Ik kan mij momenteel niet inbeelden dat ik zou moeten kiezen tussen het één of het ander. Wat niet wil zeggen dat ik het moeilijk zou hebben om een bepaalde functie los te laten als dat nodig is, op

voorwaarde dat de ik weet dat de persoon die na mij komt de zaken op een degelijke manier oppikt.”

De slogan van BSAE is ‘Towards Professional Recognition’. Wanneer zal de verenigingsmanager volgens u voldoende erkenning krijgen en wat is de ideale omkadering voor hen in België?

“Het zou ideaal zijn mocht er dan toch voldoende tijd en genoeg mogelijkheden zijn voor een directeur om zich bij te scholen. In Nederland hebben ze bijvoorbeeld ook de Academie Voor VerenigingsManagement (AVVM). Er moet daarom nog geen basisopleiding op niveau van bachelor of master komen, maar toch minstens een opleiding die heel specifiek gericht is op het managen van een vereniging, en in het bijzonder op het managen van een beroeps- of sectororganisatie. Dat zou een ideale omkadering zijn. Dit scenario impliceert een stuk vrijheid voor directeurs, coördinatoren en secretarissen-generaal in verenigingen. En dat is iets wat in de praktijk niet altijd het geval is. Veel verenigingsmanagers functioneren in redelijk vaste structuren, waar ze onvoldoende mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Zij zijn constant bezig met dagdagelijkse besommeringen en praktische zaken voor hun vereniging, waardoor ze te weinig de tijd nemen of krijgen om eens afstand te nemen en om zich de spiegel eens voor te houden. Zelf eens stilstaan bij wat ze doen en bij wat hun organisatie doet en dat ook in twijfel durven trekken is er nu meestal niet bij. BSAE moet daar een rol in spelen om dat voor een stuk open te trekken en te faciliteren dat directeurs minstens eens naar hun job kunnen kijken en niet alleen naar het uitvoeren van de job zelf.”

Dit is de tiende editie van het Sectorlink Magazine. Is er een bepaald interview of artikel dat u specifiek bijgebleven is en waarom?

“Er is niet in het bijzonder één interview dat mij bijgebleven is, maar wat mij wel opvalt is dat er in heel veel van die interviews dezelfde zaken naar voren komen. Dat is voor mij frappant en dat bewijst dat verenigingsprofessionals en verenigingsmanagers met dezelfde uitdagingen worstelen, op dezelfde manier kijken naar hun job, allemaal op zoek zijn om een antwoord te vinden op de zaken die leven binnen een vereniging; zoals ledenbinding, sectorvervaging, financiering, ... Hoewel de vragen altijd open zijn,



Het is belangrijk dat verenigingen afstappen van hun protectionistische trekjes en durven samenwerken met anderen.

in de zin van ‘Hoe ervaar je je job? Wat vind je leuk en wat minder?’, toch komen telkens weer dezelfde bekommernissen, problemen, maar ook geneugten van de job naar voren in die gesprekken.”

“Wat ook opvalt is dat bij veel mensen zo’n interview of artikel aangegrepen wordt om mee te delen dat het niet altijd even goed loopt. Er zijn een aantal mensen die zelfs heel negatief geweest zijn in die interviews. Ook wel positief hoor, maar het zijn vooral heel eerlijke interviews. Die eerlijkheid is voor mij de rode draad doorheen de interviews en artikels in Sectorlink.”

Er werd in 2013 een ronde tafel gesprek georganiseerd rond HR voor verenigingen. Hoe kijkt u daarop terug?

“Tijdens dat ronde tafel gesprek midden 2013 werd pijnlijk duidelijk dat verenigingsmanagement voor heel wat mensen als een nog onbekende of onbelangrijke term gezien werd. Er waren mensen met HR-gerelateerde jobs uit heel verschillende organisaties uitgenodigd, ze hadden allen de insteek van het HR-gegeven. Maar het gegeven verenigingsmanagement was duidelijk nog een ver-van-hun-bed-show. Die bewustwording groeit nu al binnen het wereldje van de verenigingen. En de BSAE-meet-ups zijn eigenlijk een volwaardig alternatief voor zo’n ronde tafel gesprek. Nee, eigenlijk zijn de BSAE meet-ups nog beter, omdat ze beter inspelen op het uitwisselen van ideeën tussen mensen die op dezelfde manier kijken naar de dingen.”

Is er iemand die u nog graag zou kunnen strikken voor een interview in Sectorlink Magazine?

“Wie ik wel eens graag in België zou krijgen -niet noodzakelijk voor een interview- al zou dat wel mooi meegenomen zijn, is Clay Shirky, die heel interessante

boeken geschreven heeft over het feit dat mensen zich kunnen verenigen en vrije tijd kunnen gebruiken om samen dingen te doen. Hij is niet specifiek gefocust op sectororganisaties of beroepsverenigingen, maar zijn ideeën zijn zeer interessant. Op vlak van verenigingsmanagement hebben we de meeste mensen wel al te pakken gekregen, ook uit Nederland. Als we echt focussen op verenigingsmanagement zou ik Maddie Grant wel nog eens graag naar België halen, zij is een bekende CAE, Certified Association Executive, en heeft haar eigen consultancy bedrijf, SocialFish.”

Zijn organisaties volgens u genoeg bezig met de toekomst? Hoe ziet u de toekomst van verenigingen in het algemeen?

“In 2013 ontwikkelde ik een toekomstbestendigheidstest voor het Sectorlink Magazine. Of veel mensen die test ook daadwerkelijk ingevuld hebben voor hun vereniging, doet er mij eigenlijk niet zo toe. Ik hoop dat wel, maar ik hoop vooral dat velen minstens vanuit de vragen gaan nadenken zijn over bepaalde zaken. Dat ze zichzelf vragen gaan stellen zijn zoals: ‘Moeten we ons beleidsplan herwerken? Moeten we niet meer samenwerken met andere verenigingen? Zijn we niet te asociaal als vereniging?, ...”

“Wat de toekomst voor verenigingen betreft denk ik dat de uitdagingen voor hen zullen zijn om relevant te blijven, om sociaal te zijn als organisatie en om relevant werk te leveren voor de leden en een goed evenwicht te vinden tussen lidmaatschap en het aanbieden van diensten. Het is belangrijk dat verenigingen afstappen van hun protectionistische trekjes en durven samenwerken met anderen. Het is cruciaal dat ze van hun eiland af durven komen en voor een volledige sector of -zelfs breder- voor een bredere waardeketen zinvolle dingen doen. Organisaties moeten zich precies daarom blijven professionaliseren.”

“Een aantal factoren maken het verenigingen moeilijker om deze uitdagingen aan te gaan. Zo is er de alsmaar complexere wordende socio-economische context. De maatschappij verandert en als organisatie kan je niet blijven stilstaan. Ook internet technologie en de manier waarop mensen aan informatie geraken is grondig veranderd de afgelopen decennia. Iedereen geraakt sneller bij de bron van informatie en als vereniging heb je niet langer altijd de ‘pole-position’ in het aanbieden van sectorinformatie. Unieke con-

tent bieden is geen kinderspel, er zal dus extra effort gestopt moeten worden in het verzamelen van waardevolle informatie en het voeren van een efficiënt stakeholdersmanagement.”

“De vereniging heeft een aantal andere functies gekregen, de vereniging is niet meer zozeer de bewaker van informatie, maar het moet meer een facilitator zijn. Als vereniging moet je samen met de leden nadenken over waar ze mee bezig zijn en dus eigenlijk ook beroep doen op de kennis en expertise van de leden, eerder dan te denken dat je zelf degene bent die de waarheid in pacht heeft. De tijd is voorbij van de intermediaire organisatie die tussen het bedrijf en de overheid instaat en op die manier een sterke rol speelt en zelfstandig en autonoom wil zijn. Ik denk dat verenigingen meer met hun leden samen moeten werken aan een collectief gebeuren, eerder dan als een organisatie op zich te staan.”

“Voor een vereniging is het de uitdaging én de kunst om autoriteit te verwerven en een uniek, sterk en onbetwistbaar ‘merk’ te worden.”

Wat zou u persoonlijk nog willen realiseren op het vlak van verenigingsmanagement ?

“Ik heb me altijd voorgenomen om een boek over verenigingsmanagement te schrijven, maar het is moeilijk kiezen of dit nu een breed theoretisch werk, een praktisch handboek of gewoon wat luchtige columns moet worden. Voorlopig ben ik een aantal ‘inzichten’ die ik dagelijks gebruik, zoals de leden klanten paradox, aan het uitschrijven om er een kleine publicatie rond te maken die begin 2015 zal verschijnen. Het is mijn manier om ‘sporen’ na te laten, maar ik hoop vooral dat anderen er verder baat bij hebben. Op de eerste plaats mijn team, zodat we de unieke dienstverlening van 2Mpack verder kunnen zetten, maar uiteraard ook de vele verenigingsprofessionals binnen de verenigingen.” ●