

**2mpact •**

EMPOWERING COMMUNITIES

# De kring als (h)echte community van kinesitherapeuten

**Marc Mestdagh**

**Leuven, 21.10.2023**

# Wie ben ik?

20+ jaar Bedrijfsleider 2Mpact nv  
(verenigingsmanagementbureau)

20+ jaar Verenigingsprofessional/manager (secretaris,  
bestuurder, directeur, vrijwilliger...)

15+ jaar Adviseur (trajecten, opleidingen, inspiratiesessies,  
coaching...)

10 jaar BSAE - vereniging van verenigingsprofessionals  
(oprichter, gedelegeerd bestuurder, docent...)

1 op de 10 Belgen is bestuurder in  
een vereniging (vzw)

*(Onderzoek Statistiek Vlaanderen, 2022)*

## Samenvatting:

- Ledenbinding (en dus de waarde) zit tussen de leden
- Een bestuurder is ook lid
- Besturen is niet gelijk aan rijden

# Programma

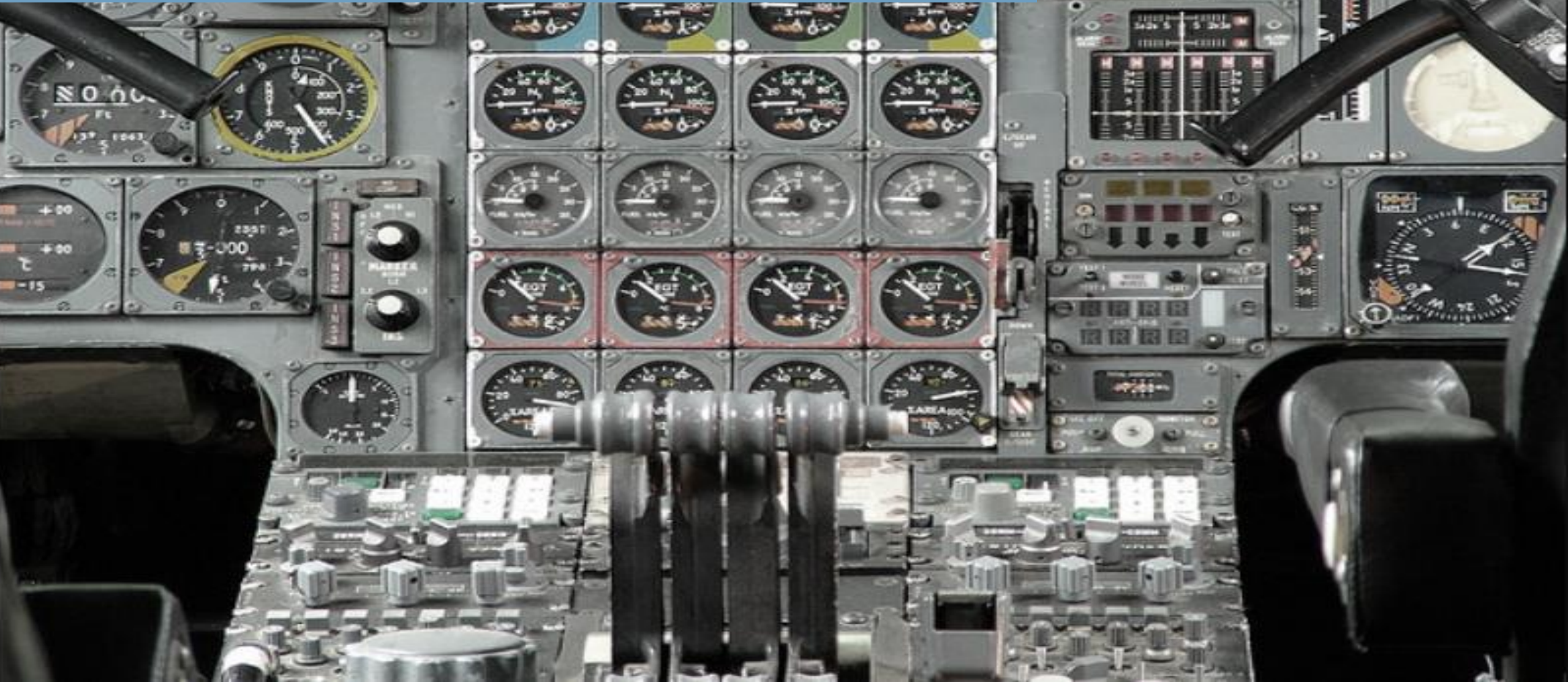
De ledenorganisatie

De rol van de bestuurder

Nieuwe bestuurders

Uitdagende expeditie

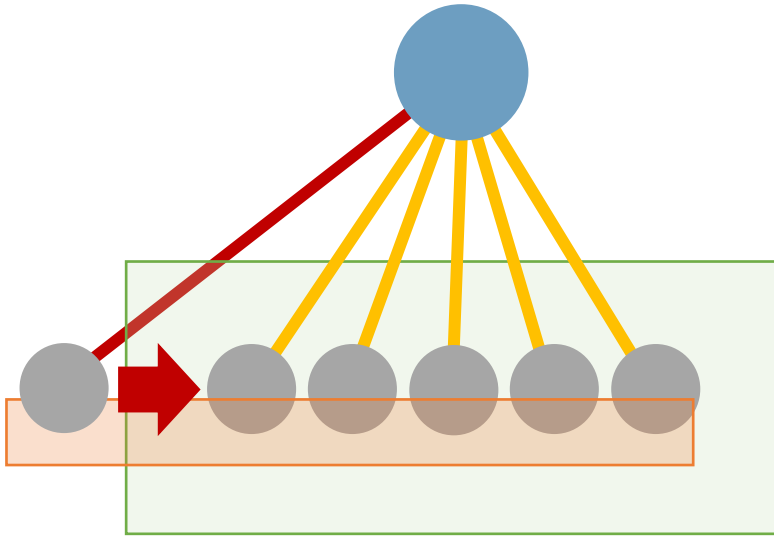
# 1 | LEDENORGANISATIE



	<b>Autonoom 1.0</b>	<b>Interactief/sociaal 2.0</b>	<b>Innovatief 3.0</b>
<b>Focus</b>	De verenigings-organisatie	De leden	De markt/klanten van de leden
<b>Strategie</b>	Sectorordening en belangenbehartiging	Dienstverlening en belangenbehartiging	Ontwikkeling/innovatie van de sector
<b>'Slogan'</b>	Ondersteuning van het collectief (ledenvoordelen)	Van aanbodgericht naar vraaggericht (dienstverlening)	Voortrekkersrol in de vernieuwing van de sector
<b>Wat/hoe?</b>	Vergaderingen, netwerken, voordelen	Ledenonderzoek, dienstverlening, social media	Co-creatie met leden en markt
<b>Verdienmodel</b>	Lidgeld	+ vergoeding voor diensten	+ andere (subsidies, projectfinanciering)
<b>Profiel Bestuur</b>	Voortrekkers van het collectief (pioniers)	Goede afspiegeling van de leden	Innovatoren (first movers)
<b>Rol Bureau/ Secretariaat</b>	Secretariaatsvoering	+ beleidsvoorbereiding en dienstverlening	+ verbinden met leden en de markt

Op basis van o.m. Ivan Pouwels 'Vereniging 3.0' (2019...)

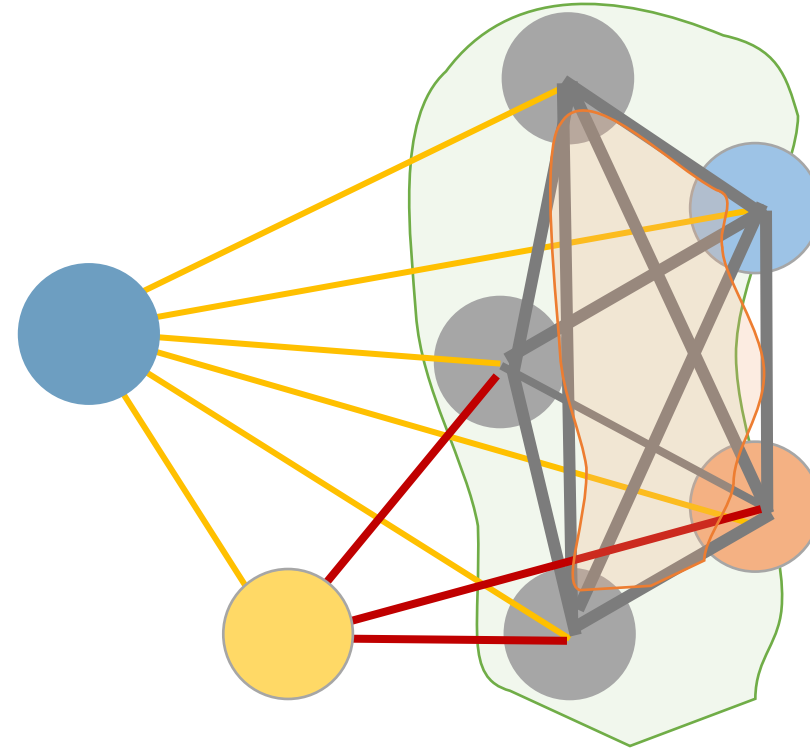
## VERENIGEN: 1+1=3



Groei = lineair en ifv conformeren

**Collectiviteit:** afspraken, standaarden, gemeenschappelijke voordelen/diensten  
Verenigen: kwantiteit verhogen maar dilemma van What's in it for me?  
Waarde in entiteiten

## VERBINDEN: 1+1=11



Groei = exponentieel (Metcalfe's Law) en ifv divergentie

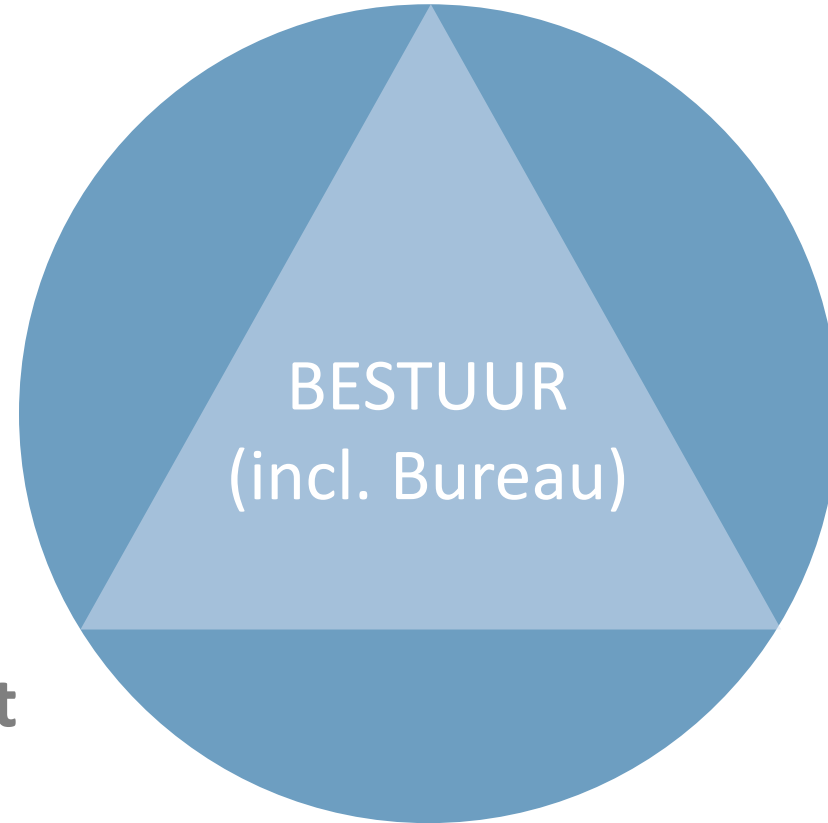
**Collectiviteit:** complementariteit, diversiteit, samenwerking, brede waardeketen, ...  
Verbinden: faciliteren naar binnen, verbreden naar buiten toe (bonding & bridging)  
Waarde in verbinding/relatie

De Ledenbindingsuitdaging:

*'Let members come for the me  
but make sure they stay for the we'*

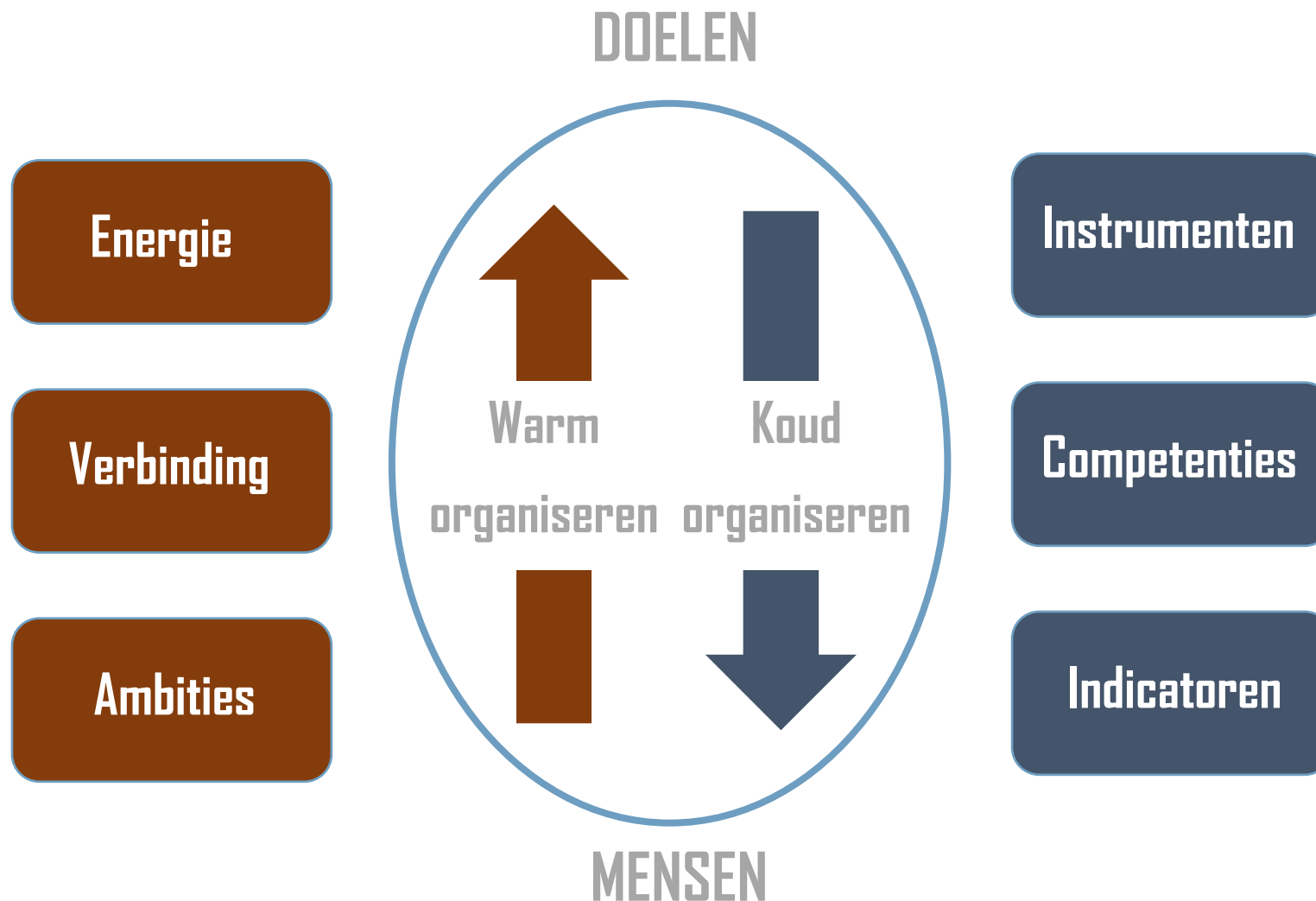


**STRATEGIE**



**STRUCTUUR**  
Management

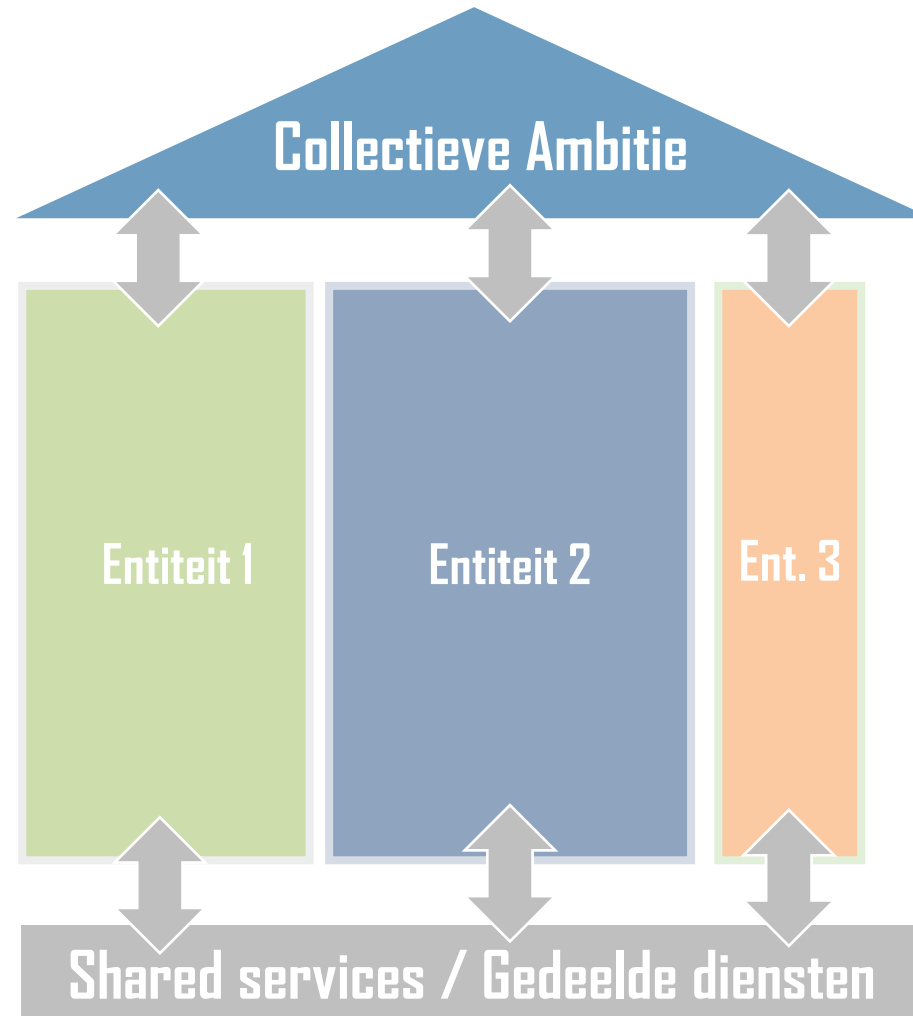
**CULTUUR**  
Leiderschap



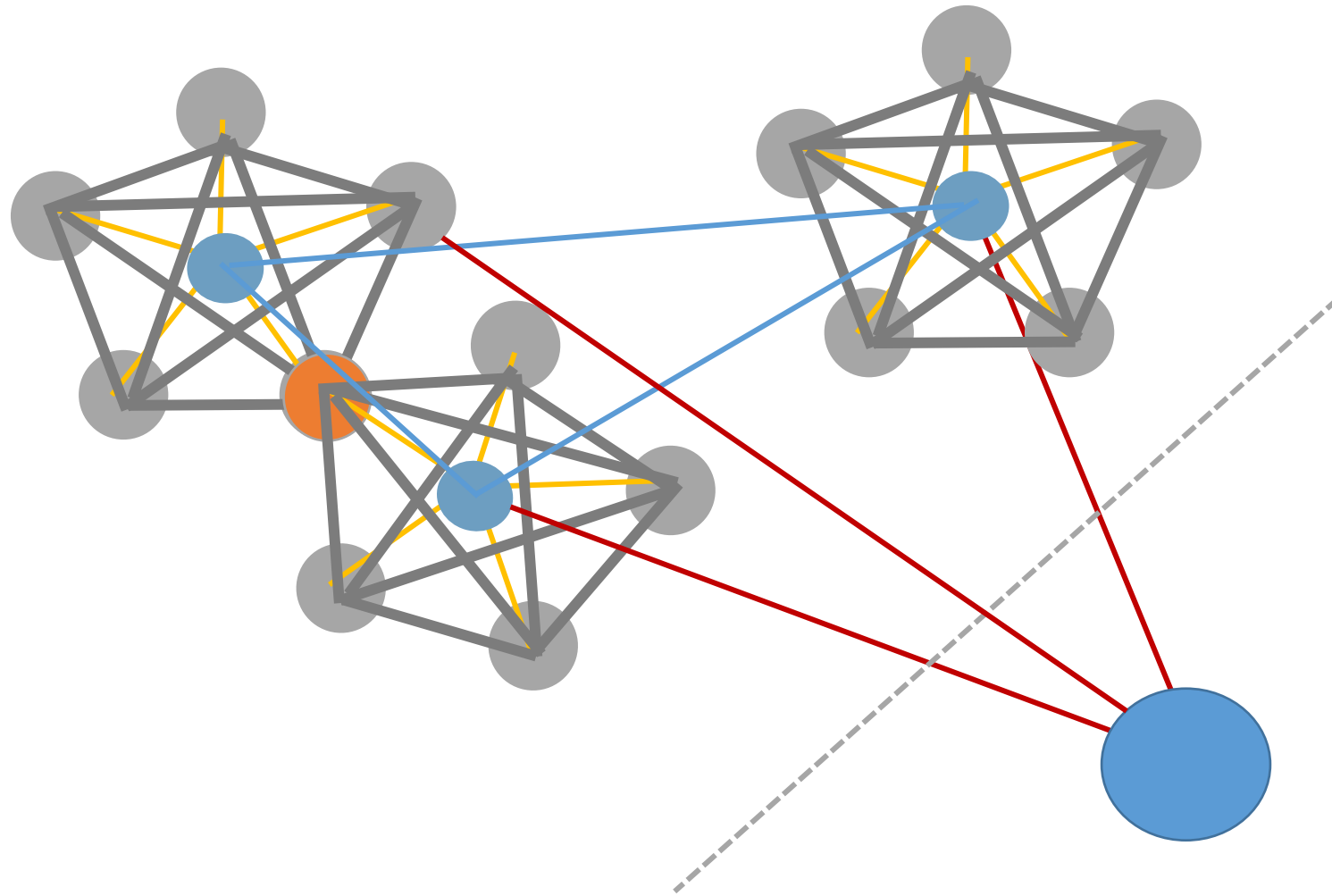
“Een gezamenlijk doel is niet het begin van een goed proces, maar het resultaat ervan.”

E. Wielinga en S. Robijn, ‘Netwerken met energie’

# Samenwerking tussen entiteiten



# Kringwerking – samen bijdragen tot een groter doel



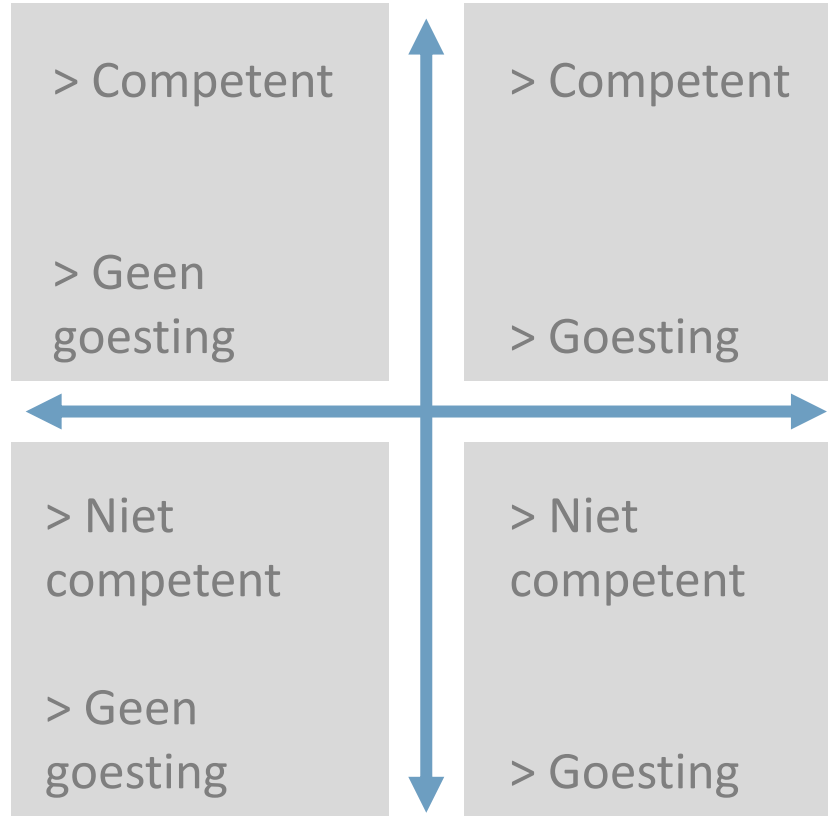
## 2 | ROL VAN DE BESTUURDER



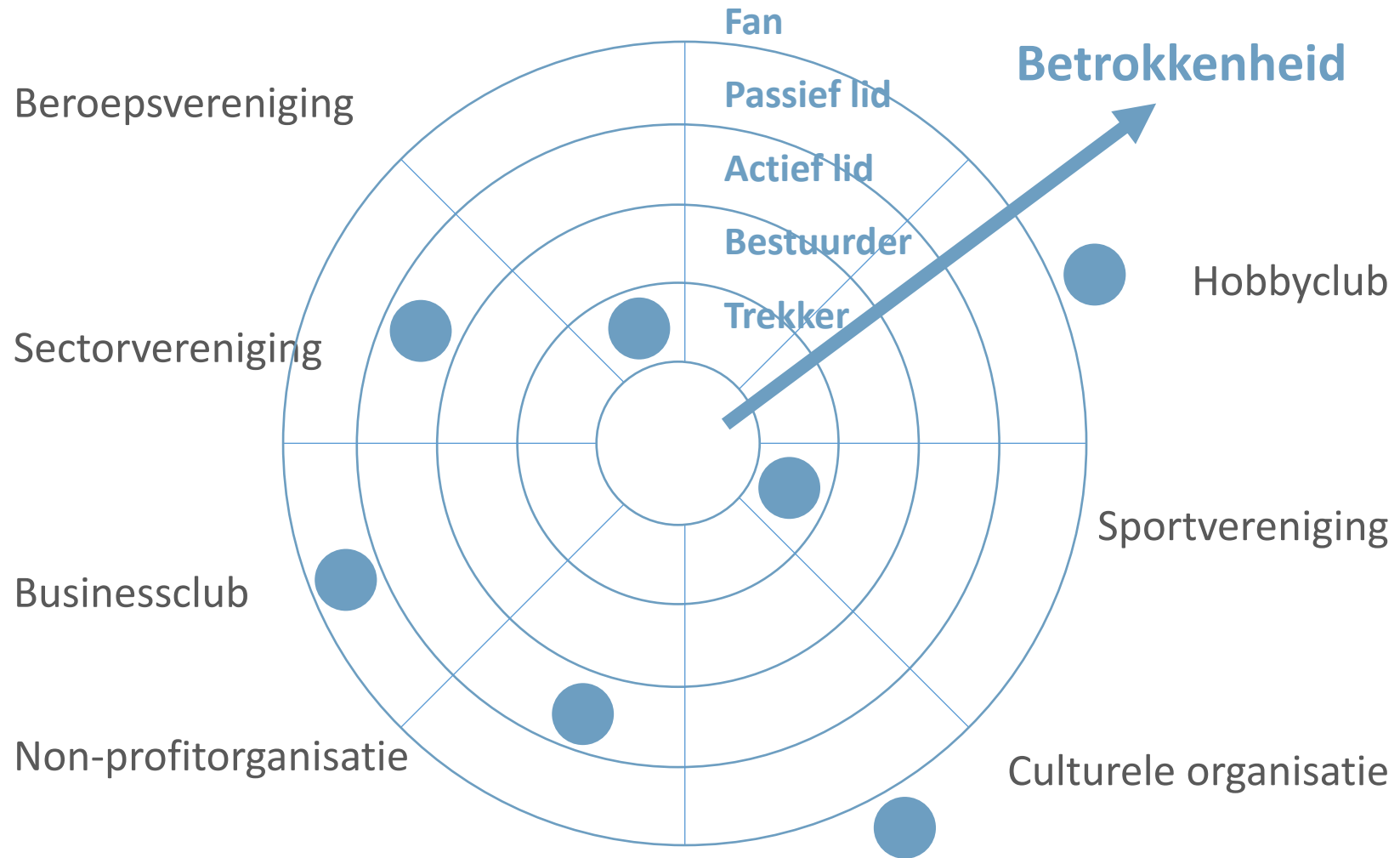
# Profiel

- Combo van bestuurlijke en inhoudelijke competenties
  - Bewust bestuurder zijn (takenpakket – charter)
  - Aanwezig zijn op bestuursvergadering en ‘events’ en luisteren
  - Reflecteren > het grotere plaatje
- >> Persoonlijke ontwikkeling en professionele voldoening (‘goesting’)

# Competenties en goesting



# Achtergrond van de bestuurders



# Rollen van de bestuurder

- VISIE & STRATEGIEMAKER
- TOEZICHTHOUDER
- AMBASSADEUR
- GIDS
- VERBINDER
- FACILITATOR
- VERBREDER
- ANTENNE
- VISIONAIR
- LID

# Hindernissen voor bestuurders

- Meer (micro-) managen dan besturen (omdat dat 'natuurlijker' en vooral makkelijker is)
- *“Een bestuurder maakt een klik en is niet langer een goed lid!”*
  - > geïsoleerd werken als orgaan (eigen betekenis-eiland)
  - > te weinig voeling met leden
- *“Te lang blijven hangen”*
  - > Onderdeel van het systeem (blinde vlekken, group think)
  - > Continuïteit vs verjonging/vervelling

# Relatie bestuurder vs. lid

## **Lid**

> meer vanuit de structuur – bediend worden (ruil of transactie : lidgeld voor ledenvoordelen)

## **Bestuurder**

> meer vanuit de cultuur – als vrijwilliger (voor het grotere doel)

>>> van wij – zij naar wij – wij !

# De KNIP

	Deel 1	Deel 2 (na pauze)
Scope/agenda	Functioneel – werking van de organisatie + inhoudelijke issues	Divers: elk mogelijke topic (actueel, toekomstgericht,...)
Proces	Formeel: de bestemming (beslissing, timing...)	Informeel: de reis (brainstormen, afwijken...)
Inzet van bestuur	Governance-competenties, consensus/resultdriven	Inhoudelijke expertise, netwerk, persoonlijke, emotionele drive
Output	Notule/verslag met todo's	Agenderen in deel 1 op volgende vergadering of hernemen in deel 2 of klasseren
Impact/outcome	Besturen: Organisatorische efficiëntie ifv effectiviteit What's in it for us	'Vliegen': verbreden en verdiepen van collectief geheugen (ambitie) + What's in it for me (goesting)

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2018/07/13/meer-zuurstof-voor-uw-bestuursvergadering-laat-bestuurders-ook-nog-leden-zijn/>

# Charter van de bestuurder

- De bestuurder is mede verantwoordelijk voor het definiëren van de missie, de visie en de waarden van de organisatie, alsook voor het opvolgen en periodiek evalueren ervan
- De bestuurder respecteert de wettelijke bepalingen met betrekking tot de organisatie (vzw-wetgeving, sectorale wetgeving) alsook de 'zelfopgelegde' afspraken (bv. huishoudelijk reglement)
- De bestuurder respecteert in het bijzonder de governance-afspraken tussen de raad van bestuur en het uitvoerend orgaan (secretariaat, bureau,...) en eventuele andere stakeholders
- De bestuurder acht zich voldoende bekwaam om de organisatie mee te besturen en stelt daarnaast specifieke competenties ten dienste van de werking van de organisatie
- De bestuurder neemt actief en op een positieve manier deel aan de werking van de raad van bestuur en draagt daarbij collegialiteit en dialoog hoog in het vaandel
- De bestuurder handelt eerlijk en in goed vertrouwen in het belang van de organisatie en laat bij de besluitvorming geen persoonlijke motieven, vooroordelen of belangenconflicten spelen
- De bestuurder ziet toe op de kwaliteit van de werking van de raad van bestuur en aanvaardt zowel een periodieke evaluatie van de werking van de raad van bestuur als van zijn eigen bijdrage
- De bestuurder heeft kennis van en inzicht in zijn mogelijke bestuurdersaansprakelijkheid en mogelijke risico's (liabilities) van de organisatie (bv. ten gevolge van externe contracten)
- De bestuurder houdt toezicht op de werking van de organisatie (bv. realisatie doelstelling, boekhouding, externe communicatie), en laat zich desgevallend bijstaan door derden
- De bestuurder waarborgt een volledige transparantie ten opzichte van alle betrokken stakeholders (inclusief collegabestuurders en leden) voor wat betreft informatie-verstrekking, uitvoering van beslissingen en het nakomen van afspraken (bv. inzake externe representatie van de organisatie)

# 3 | NIEUWE BESTUURDERS



# Verjonging van het bestuur (gaat niet over oud vs. jong)\*

- “Wij moeten het doen, zelfs al hebben we professionals.”
- “De leden weten onvoldoende te waarderen welk werk wij als bestuurders verzetten.”
- “Jonge leden willen geen bestuurder worden.”
- “Nieuwe bestuurders: we mogen al blij zijn met wie zich aanmeldt.”

\*<https://marcmestdagh.2Mpact.be/2021/10/29/verjonging-van-het-bestuur-gaat-niet-over-oud-vs-jong/>

# On Boarding

>>> Oppassen met logica (structuur en cultuur) van de zittende bestuurders  
tav de nieuwe bestuurders

Verwachtingenmanagement: duidelijke omschrijving (wat kan/wil je doen,  
tijdsbesteding) - “Selecteer op geschiktheid, niet enkel op beschikbaarheid”

Mogelijkheid om ‘in te dalen’ in de organisatie (niet enkel aan de zijlijn staan)  
– zorgen voor betrokkenheid en eigenaarschap/empowerment

Ondersteuning vanuit ‘zittende’ bestuurders (bv. buddy-systeem) –  
begeleiding/opleiding

Wettelijke context + governance (cf. vzw-wetgeving + charter) – ontzorgen!

>> Ifv professionele en persoonlijke voldoening en ‘goesting’

# Aandachtspunten

- Onderscheid tussen functies, rollen en taken (in relatie tot team/leden)
- Opletten voor micro-management en pseudo-inzet
- Onderscheid tussen effectief iets doen en 'faciliteren' (niet noodzakelijk delegeren)
- Duidelijke verwachtingen (prioriteiten, keuzes, niet-doen-afspraken...)
- Opletten met vrijwilligheid vs. vrijblijvendheid

# 4 | UITDAGENDE EXPEDITIE



Netwerk	versus	Community
Experience (leuke ervaring)		Purpose (zingevend doel)
Connecteren		Belonging (thuishoren)
Informatie en kennis		Inzetbare expertise
Deelnemen aan		Bijdragen
Zelforganiserend		Bewust faciliterend organiseren
Opportuniteit van voordelen/ diensten (what's in it for me?)		Solidariteit/collectiveren (zorgen voor alle leden – what's in it for us?)
Geen of generiek lidgeld		Lidgeld (in ruil voor diensten en ontzorging – pay-as-you-go)
Stand alone		Deel van groter geheel (biotoop)
Kwantiteit		Kwaliteit
Output		Outcome
Zelf doen/ beperkte ondersteuning		Professionals (niet enkel inhoudelijk)



# De 5 frustraties van teamwork (Patrick Lencioni)





**PROUD  
MEMBER  
OF THE  
NATIONAL  
SARCASM  
SOCIETY**

# Extra literatuur (marcmestdagh.2mpact.be/bestuurder)

## **Rol van de nieuwe bestuurder**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2017/10/02/de-rol-van-de-nieuwe-bestuurder-3-0/>

## **Meer zuurstof voor uw bestuursvergadering: laat bestuurders ook nog leden zijn**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2018/07/13/meer-zuurstof-voor-uw-bestuursvergadering-laat-bestuurders-ook-nog-leden-zijn/>

## **Verjonging van het bestuur: wie staat te springen?**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2018/11/27/verjonging-van-het-bestuur-wie-staat-te-springen/>

## **Maak van elke commissie, werkgroep of taskforce een boeiende expeditie**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2018/05/28/maak-van-elke-commissie-werkgroep-of-taskforce-een-boeiende-expeditie/>

## **Beïnvloeden van het bestuur door de verenigingsprofessionals**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2021/02/10/beinvloeden-van-het-bestuur-door-de-verenigingsprofessionals/>

## **Is macht vs. invloed gelijk aan bestuurder vs. verenigingsprofessional?**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2021/03/03/is-macht-vs-invloed-gelijk-aan-bestuurder-vs-verenigingsprofessional/>

## **Besturen doe je niet alleen:**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2022/03/29/besturen-doe-je-niet-alleen/>

## **Verjonging van het bestuur gaat niet over oud vs. jong**

<https://marcmestdagh.2mpact.be/2021/10/29/verjonging-van-het-bestuur-gaat-niet-over-oud-vs-jong/>

# Boekenlijst

(update 1/6/2023)

- Geheimen van de bestuurskamer, Herman Daems, Lannoo Campus, 2019
- Stijlenboek voor bestuurders, G. Schouw, P. Tops en S.Zoudris, Sdu, 2018
- Uit het goede hout gesneden, Hanke Lange, Mediawerf, 2018
- Hecktiëk in de bestuurskamer, Jan Moen, Bohn Stafleu van Loghum, 2016
  
- Toolkit Goed Bestuur Branche en Beroep, Nationaal Register, 2014
- The Governing Boards, Nancy R. Axelrod, ASAE Association Management Press, 2013
- Twee kapiteins op één schip, Theo Jonkergouw, Van Gorcum, 2013
- Ondernemend besturen met ondernemers, Rob Thijsse, 2012
- Samenwerkende brancheorganisaties, Tim van der Rijken, 2012
- Praktijkboek Strategie, A. Heene, J. Vanhaverbeke, S. Vermeylen, 2012
- Race for Relevance, Harrison Coerver & Mary Byers, 2011

# 2mpact •

EMPOWERING COMMUNITIES



Marc Mestdagh

2Mpact nv

<http://www.2mpact.be>

Tel . 09 233 48 66

[marc@2mpact.be](mailto:marc@2mpact.be)

[marcmestdagh.2mpact.be](https://www.linkedin.com/in/marcmestdagh.2mpact.be)