

INHOUD

INTRO

p. 4

-

Turbulente tijden, pittige uitdagingen

p. 6

-

5 knelpunten die u vast herkent

p. 8

-

Stap 1: Uw leden op de eerste plaats: alles start met kennis

p. 10

-

Stap 2: Zet uw organisatie in de kijker bij nieuwe en bestaande leden

p. 12

-

Stap 3: Intern efficiënter samenwerken: een gestructureerde aanpak

p. 17

-

Stap 4: (Her)definieer uzelf: wat is uw unieke meerwaarde?

p. 20

-

Conclusie

p. 23

-

België is een land van leden. En van ontelbaar veel organisaties: lokaal of wijdvertakt, professioneel of recreatief. Zowat elke persoon en organisatie is bij meerdere verenigingen aangesloten: beroepsfederaties, vakbonden, ngo's, mutualiteiten, jeugdorganisaties, belangenverenigingen, overlegfora, noem maar op.

Maar historisch gegroeide structuren, processen en personeel moeten opboksen tegen snelle omwentelingen. Innovatieve businessmodellen, gratis online content en steeds veeleisendere leden dwingen ledenorganisaties om mee op de digitale kar te springen. Maar hoe begint u aan zo'n herpositionering? Waar liggen de prioriteiten? En hoe maakt u zich zowel bij leden, vrijwilligers als medewerkers opnieuw onmisbaar?

In dit e-book brengen we voor u een positief verhaal. Met heldere stappen, nuttige inzichten en concrete tips van organisaties die zich succesvol wisten aan te passen. Zo krijgt u een totaalzicht op de ledenorganisatie van de toekomst.

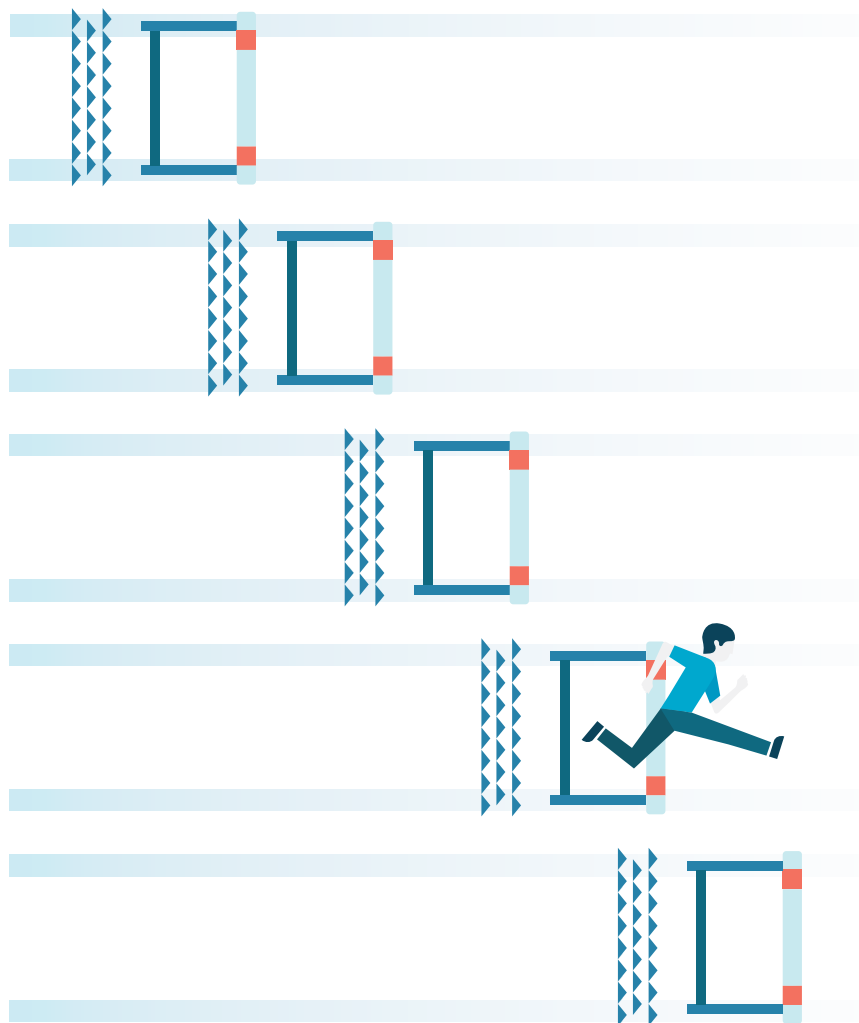


Tot een twintigtal jaar geleden was het principe vrij eenvoudig: ledenorganisaties verenigden mensen met een gemeenschappelijke interesse, stiel, overtuiging of achtergrond. Leden hadden daar duidelijk baat bij: financiële voordelen, gelijkgestemden rond zich, een duidelijke spreekbuis, toegang tot essentiële informatie ... Retentie was een no-brainer: wie lid werd, bleef dat meestal ook.

Helaas maakten een aantal trends komaf met die situatie. Door het internet werd plots een berg aan info in een vingerknip bereikbaar. Via sociale media konden mensen zich makkelijker groeperen als gelijkgestemden én hun grieven kenbaar maken. En ledenorganisaties gingen met elkaar de concurrentie aan: plots was het geen evidentie meer om levenslang tot dezelfde klik te horen.

De gevolgen? Ledenaantallen stagneerden of gingen bergaf. Economische onzekerheid deed daar nog een schep bovenop: mensen en bedrijven begonnen hun eigen (financiële) belang steeds meer voorop te stellen. Wat krijg ik in ruil voor het lidmaatschap? Welke voordelen zijn afgestemd op mijn situatie? Kortom: *what's in it for me?*

5 knelpunten die u vast herkent



Vandaag ligt de bal in uw kamp: hoe kunt u opnieuw uw relevantie aantonen? Om die shift naar een gedigitaliseerd en veeleisend publiek te maken, hebt u enkele hordes te overwinnen.

Leden door en door kennen

Ledengegevens, soms lokaal bijgehouden, zijn vaak fragmentarisch en versnipperd. Maar om leden op maat te ondersteunen, hebt u gestructureerde en correcte data nodig.

Meerwaarde bieden aan bestaande leden

Kritisch, ongeduldig en zelfredzaam: leden of klanten verwachten kwaliteit, info op maat geknipt, en liefst nog snel ook. Hoe speelt u hierop in?

Nieuwe leden werven

Door de dagelijkse lawine aan boodschappen raakt de uwe mogelijk ondergesneeuwd. Hoe maakt u potentiële leden duidelijk dat u heel wat in petto heeft?

Informatie bieden in digitale tijden

Ledenorganisaties zijn het alleenrecht op informatie verloren. Hoe springt u om met een overvloed aan gratis content, versnipperde informatiebronnen en sociale media?

Efficiënter samenwerken

Heel wat organisaties rekenen voor hun dagelijkse werking op decentrale medewerkers en vrijwilligers. Hoe kunnen zij vanop afstand vlotter samenwerken?

31%

van de ledenorganisaties worstelt met het overbrengen van de meerwaarde en voordelen. Dat is meteen de grootste uitdaging om nieuwe leden te binden.

Stap 1:

Uw leden op de eerste plaats:

alles start met kennis

Een doelgroep centraal zetten: het lijkt een evidentie in de marktaanpak van elke organisatie. Voor ledenorganisaties vergt het echter stevig wat aanpassingsvermogen. Het eenrichtingsverkeer – leden krijgen een vast pakket aan voordelen – werkt nog moeilijk in een gefragmenteerde en met informatie bezaaide markt.



Doorgrond uw doelgroep

Alle strategische, tactische of operationele acties van ledenorganisaties vertrekken idealiter vanuit kennis. Welke voordelen vinden uw leden écht belangrijk? Wat vinden ze minder positief? Welke services overhalen mensen om zich aan te sluiten? En in welke info of welke evenementen zijn ze geïnteresseerd?

Waardevolle data verzamelen kan op allerlei manieren: enquêtes via uw regionale medewerkers of vrijwilligers, korte gesprekken op evenementen of digitaal: denk maar aan websites of online platformen waar bezoekers scores kunnen geven, ideeën kunnen sturen of feedback achterlaten.

Structureer waardevolle ledeninfo

Een klare kijk op de interesses, noden en wensen uw doelgroep zijn één ding. Maar ook een goed beeld van uw bestaande leden is geen overbodige luxe. Zijn er opvallende regionale verschillen in ledenaantallen? Contrasten in leeftijden of geslacht? Of, voor sectororganisaties, trends in groottes of samenstelling van ledenbedrijven?

Die data verzamelen, bijhouden en structureren kan een uitdaging zijn, zeker als u manueel te werk gaat. Digitale, gecentraliseerde systemen maken het een pak makkelijker om trends te spotten, uw onvolledige gegevens te vervolledigen en extra data toe te voegen.

LANDSBOND NEUTRALE ZIEKENFONDSEN

“Inspelen op leefgewoonten van leden”

In 2015 trad het vernieuwde Online Loket van de Landsbond Neutrale Ziekenfondsen in werking. Dat bespaart leden een bezoek aan het loket: online kunnen ze formulieren downloaden en terugsturen, volmachten regelen en alle info opzoeken.

“Denken vanuit de leefwereld van je doelgroep omvat verschillende aspecten. Eerst en vooral moet je inspelen op de veranderde leefgewoonten. Lees: het hen zo makkelijk mogelijk maken. Dat doen wij onder meer door tijdrovende administratie en papierwerk te integreren in ons Online Loket. Daarnaast verwachten mensen vandaag 24/7 service, dus moest ons portaal te allen tijde beschikbaar zijn. Een systeem in de cloud biedt dat voordeel.

Een volgende stap is onze online klanten een stuk beter leren kennen. Vandaag meten we met Google Analytics al hun surfgedrag, maar in de volgende versie zullen we via een trackingsysteem al hun acties nog beter kunnen volgen en statistieken trekken. Die informatie zal onze strategie en het aanbod van ons online informatieaanbod verder bepalen.

Klanten of leden centraal zetten, betekent ook dat je je diensten afstemt op hun gedrag. Letterlijk: wij zullen ons Online Loket binnenkort responsief maken, zodat het ook makkelijk te gebruiken is op smartphoneschermen. Op die manier willen we de jongere generatie op hun wenken bedienen.”

Harry Conings, Diensthoofd Informatica

[Bekijk het volledige digitale traject van de Landsbond Neutrale Ziekenfondsen](#)
 [> www.cegeka.com/lnz](http://www.cegeka.com/lnz)

Stap 2:

Zet uw organisatie in de kijker bij nieuwe en bestaande leden

Internet heeft een enorme verschuiving veroorzaakt. Liefst 60% van de aankoopbeslissingen is vandaag gebaseerd op online research bij verschillende partijen. Hetzelfde geldt voor ledenorganisaties: voor de informatie en opleidingen die u biedt, bestaan misschien tal van online alternatieven. Uw rol verschuift: van werven naar helpen. En van aanwezig zijn naar gevonden worden.



Potentiële leden: uw verhaal als meerwaarde

Zeker bij jongere doelgroepen is een lidmaatschap al lang geen evidentie meer. Terwijl een deel van uw meerwaarde net in uw expertise zit, vindt de jonge generatie online blindelings de weg naar waardevolle informatie. Dat betekent echter niet dat u al uw kennis online te grabbel moet gooien. Wel is het raadzaam om potentiële leden warm te maken met de informatie die het meest gegeerd is. Na het *helpen*, kunt u vervolgens uw meerwaarde *verkopen*.

Enkele tips:

- Ga via tools als Google Keyword Planner of Google Trends na waarnaar uw doelgroepen online op zoek zijn.
- Bouw op uw website een informatieplatform (blog, kenniscentrum, infohub ...) waar u via aparte artikels de belangrijkste vragen beantwoordt.
- Belicht, naast uw eigen expertise, ook nieuws uit de sector – en laat er uw vakkundig licht over schijnen.
- Deel op sociale kanalen zoals Twitter, LinkedIn, Facebook of YouTube links naar deze waardevolle inhoud.
- Vraag in ruil voor diepgravende content (denk: whitepapers, informatiebrochures, checklists) gegevens van uw websitebezoekers. Die zijn mogelijk leden in spe.
- Maak op uw informatieplatform duidelijk welke exclusieve bijkomende (content)voordelen verbonden zijn aan een lidmaatschap.
- Creëer een digitale nieuwsbrief waarop ook niet-leden zich kunnen abonneren. Door te meten wie hem leest en vervolgens doorklikt naar uw site, krijgt u interessante gegevens van potentiële leden.

4 contentstrategieën voor meer bereik

Opvallen in de dagelijkse informatielawine? Geen evidentie. Toch kunt u uw online zichtbaarheid stevig opkrikken door uw organisatie te profileren als dé thought leader in uw sector of leefwereld:



Creatie

maak en verspreid druppelgewijs uw eigen content.



Aggregatie

deel externe content van nieuwssites, partnerorganisaties of buitenlandse specialisten.



Curatie

recycleer externe content (nieuwsberichten, rapporten, studies, opvallende cijfers ...) door er uw eigen visie of achtergrondinfo aan toe te voegen.



Conversatie

verzamel de meest gestelde vragen van leden (in wording) in overzichtelijke FAQ-pagina's of rubrieken zoals 'vraag van de week'.



**“Denk zoals een uitgever,
niet zoals een marketeer”**

(David Meerman Scott, marketingstrateeg)



Bestaande leden: exclusieve voordelen, handig aangereikt

Volgens het Membership Marketing Benchmark Report 2016 is mond-tot-mondreclame met 63% het belangrijkste wervingskanaal. Die stimuleert u uiteraard door uw services naar bestaande leden te versterken, maar ook door uw diensten duidelijk in de kijker te zetten.

Een manier die aan belang en populariteit wint, zijn zogenoemde self-service portals. Dat zijn online toepassingen waarop uw leden kunnen inloggen, info raadplegen, events bekijken, opleidingen volgen, communiceren met uw organisatie enzovoort. Zo'n omgevingen hebben een dubbel voordeel: ze besparen u veel tijdsintensieve communicatie én ze spelen handig in op de toegenomen zelfredzaamheid van leden.

FOREIGN TRADE ASSOCIATION (FTA)

“Kwaliteit en eenduidigheid voor bestaande leden”

Als grote ledenorganisatie worstelde FTA met een enorme informatieversnippering. Met content verspreid over meer dan 10 websites, drong een grondige bijsturing van de communicatiestrategie zich op.

“Door de wildgroei aan websites – ontstaan uit verschillende services en events – moesten leden vaak op meerdere locaties zoeken om info terug te vinden. Niet erg klantvriendelijk, en bovendien liepen de boodschappen soms uiteen. Dankzij de centralisatie op één website met één achterliggend systeem, komen we nu met een transparant en duidelijk verhaal naar buiten.

Deze strategische heroriëntering zet de online bezoeker centraal. Dankzij de gebruiksvriendelijke search engine is content makkelijk

vindbaar. Onze formats evolueerden mee, met korte, hapklare artikels. Ook onze activiteiten op Twitter, LinkedIn, Flickr en YouTube passen in die modernisering. Onze nieuwsbrief, ten slotte, bevat nu enkel de meest essentiële info in scanbaar formaat. Zo zien leden in een oogopslag wat voor hen interessant is.

Ook voor onze mensen intern is het gecentraliseerde platform een enorme troef. Nieuwe content kan eenvoudig aangemaakt worden in verschillende talen. En al onze departementen kunnen hun eigen inhoud beheren, volgens een eenduidige structuur. Dat heeft de werklust enorm verminderd.”

Alain Paumen, Senior Manager ICT

Lees meer over
de nieuwe communicatiekoers van FTA.
 [> www.cegeka.com/fta](http://www.cegeka.com/fta)

Stap 3:

Intern efficiënter samenwerken: een gestructureerde aanpak

Een centraal bestuur, regionale afdelingen, business units, lokale cellen enzovoort: tal van moderne ledenorganisaties drijven op een uitgestrekte poule aan medewerkers. Die leveren uitstekend werk, maar het uitwisselen van gegevens of samenwerken aan projecten is meestal andere koek. Voor wie daarbovenop nog eens vrijwilligers in de gelederen heeft, is deze uitdaging extra pittig.



Eén centraal geautomatiseerd systeem ...

Samenwerken vanop afstand, voor wijdvertakte organisaties is het een hele puzzel. Het bestuur heeft weinig zicht op lokale werving, events borrelen spontaan maar (te) lokaal op, iedereen heeft een ander zicht op het 'ideale lid' en facturatie – soms nog manueel – vergt een hoop werk. Wordt één persoon in dat radarwerk plots ziek, dan stukt de hele machine.

Een centraal ledenbeheersysteem is dan ook cruciaal. In de eerste plaats om inzicht te krijgen in uw leden (zie hoofdstuk 1), maar ook om uw werving eenduidiger te maken, centrale richtlijnen te beheren, meetings in te plannen en vlot boodschappen te verspreiden doorheen alle structuren.

... aangevuld met tools à la carte

Een ledenbeheersysteem op zich is geen gouden ticket naar een feilloze interne samenwerking. Afhankelijk van uw complexiteit en nood aan overleg kunnen deze tools ook van pas komen:

- **Documentbeheer:** via een centraal beheerd systeem zoals SharePoint (Microsoft) kunt u bijvoorbeeld Office 365 Groepen opzetten en zo makkelijk samen aan documenten werken.
- **Projectbeheer:** ook om doorheen projectteams te werken, biedt SharePoint de ideale tools. Zo kunt u deadlines instellen, takenlijsten afwerken, documenten delen enzovoort.
- **Communicatie:** groepen in Whatsapp, Skype of Slack bieden een efficiënt alternatief voor e-mail.

Medewerkers en vrijwilligers: enthousiasme gezocht

Elke tool staat of valt met consequent intern gebruik. Gebruiksvriendelijke en intuïtieve platformen zijn dus van vitaal belang. Toch zal u ook de nodige opleidingen en richtlijnen moeten voorzien. Bovendien moeten uw mensen enthousiast zijn over de nieuwe communicatiemiddelen. Duid daarom enkele ambassadeurs aan – bijvoorbeeld één trekker per afdeling – die anderen opleiden en sensibiliseren. Werkt u met vrijwilligers, dan kunt u eventueel een originele incentive voorzien.

KLJ/GROENE KRING

“Vlottere interne samenwerking en informatiedeling dankzij centraal ledenbeheersysteem”

Excel en mail: zo wisselden de lokale afdelingen KLJ/Groene Kring tot voor kort alle info uit met het nationaal secretariaat. Met voorspelbare gevolgen: onduidelijke ledengegevens, leden die niet verzekerd waren, veel administratie en dubbel werk.

“Ons ledenbeheersysteem stuurt nu onze interne samenwerking. Het beroepskader, de lokale groepen en andere projectvrijwilligers kunnen erop inloggen en vlot samenwerken. Bijvoorbeeld om opleidingen te organiseren. Of om de volledige historiek van een bepaalde regio terug te vinden. En dankzij de integratie met een SharePoint-intranet zorgen we voor centraal documentbeheer.

Los van digitale tools heeft de klassieke top-downbenadering in communicatie wat afgedaan. Stem dus je communicatie af op leden én medewerkers of vrijwilligers. Zo maken wij stilaan intern de switch van e-mail en nieuwsbrieven naar Facebook- en WhatsApp-groepen. Vrijwilligers meer inspraak geven werkt ook. Wij betrekken hen steeds meer bij beslissingen en vragen engagementen in de plaats van hen verplichtingen op te leggen. En die aanpak loont.”

Bart Hombrouckx, Directeur KLJ/Groene Kring

Bekijk hoe KLJ/Groene Kring zijn leden- en vrijwilligerswerking optimaliseerde.

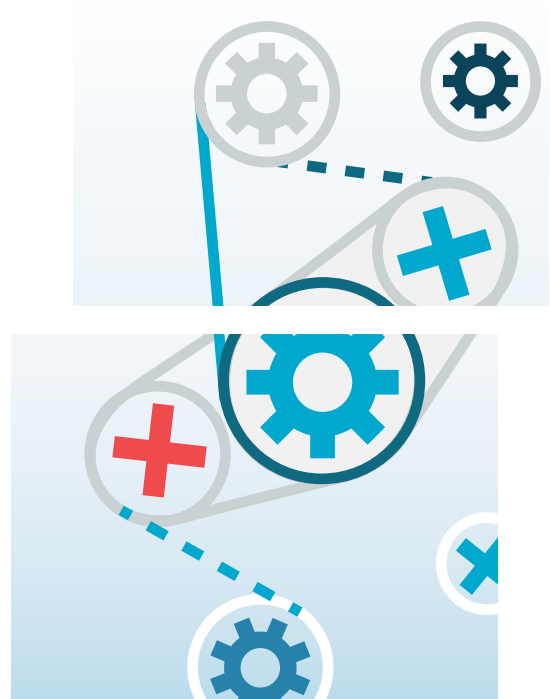
> www.cegeka.com/klj

Stap 4:

(Her)definieer uzelf: wat is uw unieke meerwaarde?

Ledenorganisaties putten hun bestaansreden uit een unieke positie. Als link tussen bedrijven en de overheid, bijvoorbeeld. Of als club die mensen met dezelfde wensen en noden een stem geeft. Maar op die positie zit concurrentie van tal van andere actoren. Hoe kunt u zich opnieuw onderscheiden met een unieke en urgente visie, missie en dienstverlening?

Voor (nieuwe) leden is de relevantie van een ledenorganisatie niet altijd even zonneklaar. U kunt hier op twee manieren mee omgaan. Ofwel zet u die meerwaarde duidelijker in de kijker. Ofwel – en dat is meteen een cruciale oefening om uw huidige potentieel te achterhalen – herbekijkt u uw historisch gegroeide aanbod van voordelen zélf. Via een objectieve, kritische en cijfermatige aanpak gaat u dus na of uw huidige aanbod nog de beste strategie is voor morgen.



Begin bij uw doelstellingen

Vertrek vanuit uw overkoepelende missie: waarom bent u begonnen? Waarom was u broodnodig in uw sector? En is dat vandaag ook nog zo? Vergelijk in die oefening uzelf ook eens met de rest van de markt of informatiebronnen. Welke andere actoren bieden gelijkaardige voordelen? Wat maakt u uniek?

Formuleer uw unieke bestaansreden, met deeldoelstellingen en (cijfermatige) ambities.

Leer uw leden écht kennen

In stap 1 las u al hoe u up-to-date gegevens kunt inzetten om patronen in uw ledenpoule te spotten en zo doordachte beslissingen te nemen. Digitaal verzamelde ledendata is dus een goede eerste stap. Maar om ook typische wensen, voorkeuren en noden te capteren, zijn korte interviews met uw leden de beste strategie. Op basis daarvan kunt u een of meerdere zogenoemde persona's opmaken, een soort archetype van een specifieke types leden. Die dienen als toetssteen voor elke nieuwe stap of ambitie die u wil nemen.

Maak een fiche per persona, met zowel objectieve gegevens (leeftijd, grootte, sector ...) als menselijke info (interesses, wensen, pijnpunten, informatievoorkeuren ...).

Leg uw middelen vast

Op basis van de informatie uit uw persona-fiches weet u nu wat leden van u verwachten, welke diensten mogelijk minder relevant zijn, en via welke kanalen ze die voordelen wensen. Technologie zal hier een grote rol in spelen: niet louter om de informatiehonger van uw leden te stillen, maar ook om efficiënt in te spelen op de vragen die uw leden zich stellen. Denk: self-service portals, een kenniscentrum, blogs, sociale media enzovoort. Vergeet echter ook de klassieke communicatiekanalen (print) niet.

Maak een lijst van middelen – mankracht, technologie en media – die u nodig hebt om uw doelstellingen te bereiken.

Communiceer over uw (hernieuwde) relevantie

Een klassieker bij ledenorganisaties: achter de schermen beweegt heel wat, maar leden krijgen pas informatie als projecten helemaal afgerond zijn. Ook al terwijl u werkt aan uw (digitale) transformatie, kunt u daar heel open over communiceren. Dat draagt bij aan een cultuur van openheid die leden vandaag weten te waarderen.

MARC MESTDAGH, BSAE

“Samenwerken met leden en permanent communiceren”

Zichzelf heruitvinden blijft natuurlijk een complexe oefening van lange adem. Daar kan Marc Mestdagh, gedelegeerd bestuurder van Belgian Society of Association Executives (BSEA) over meespreken: een van zijn taken is om professionals in verenigingen kennis aan te reiken en zo hun organisatie te versterken.

“Samenwerking is een van de sleutels voor moderne ledenorganisaties, op verschillende niveaus. Enerzijds kan je als organisatie de leden mee in het bad trekken en opnieuw een hechte vereniging worden. Zo kan je op lokaal niveau kleine werkgroepen vormen met leden, overlegmomenten organiseren en kennis uitwisselen. Je geeft dus samen een nieuwe invulling aan je identiteit. Zo sla je twee vliegen in een klap: je creëert verbondenheid en je komt te weten wat leden écht bezighoudt.

Anderzijds zie ik veel nut in externe samenwerkingen. Precies omdat opleidingen en informatie nu alomtegenwoordig zijn, kunnen organisaties kijken wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Een nieuwe aanpak kan dus ook betekenen: samen met andere ledenorganisaties, overheden en bedrijven projecten op poten zetten. En zo leden iets meer bieden en tegelijk kosten delen.

Tot slot: perceptie is realiteit. Meet je jezelf een moderner jasje aan, dan stappen leden niet automatisch mee in dat nieuwe verhaal. Het is zaak om je boodschap vaak te herhalen en te blijven communiceren. Via uiteenlopende kanalen: geprinte magazines, digitale nieuwsbrieven, een mail van de ceo, de website, noem maar op.

Marc Mestdagh, BSAE

Conclusie

In dit e-book hebben we aangetoond hoe u als ledenorganisatie uw uitdagingen kunt ombuigen naar opportuniteiten. U weet nu in grote lijnen hoe u:

- uw leden door en door leert kennen;
- online uw meerwaarde in de kijker zet;
- uw interne structuren optimaliseert;
- uw unieke bestaansredenen (her)definieert.

Doorheen die stappen hebben we geschetst hoe digitalisering daarbij onontbeerlijk is. Bedenk echter dat digitale tools louter een middel zijn. Een gestructureerde aanpak, gedragen door zowel uw bestuur als uw medewerkers, is minstens zo belangrijk.

