

JUNIOR *meets* SENIOR

A portrait of a man with short brown hair and a light beard, wearing a blue suit jacket over a white shirt. He is smiling slightly and looking directly at the camera. The background is a blurred architectural structure with white lines.

**Grote stappen moeten echt
uit het collectief komen**

Luc Lejeune

Tekst: Jeanne Hoogers

De oplossing van het probleem willen zijn

Luc Lejeune is sinds ruim een half jaar adviseur verenigingen bij Lejeune Association Management. Niet helemaal toevallig. Het bureau is opgericht door zijn grootvader, Mans Lejeune, en wordt gerund door zijn vader, Jules Lejeune. En ook al kent hij hem al zijn hele leven, toch koos Luc voor Jules voor dit interview. "Uiteraard wil ik dit met Jules doen. Hij werkt immers al 32 jaar bij Lejeune Association Management waarvan 22 jaar als directeur. Als we het hebben over de vraag op welk stoeltje ik graag zou willen eindigen, is het antwoord hierop dus makkelijk te geven."

Luc haalde zijn master op Nyenrode en verdiepte zich in strategiebepaling rond duurzaamheid. Dat is dan ook zijn aandachtspunt in het adviseren van verenigingen, naast de gebruikelijke activiteiten die je als verenigingsmanager uitvoert. Hij kwam na zijn studie niet direct in dienst van Lejeune Association Management, maar toch iets sneller dan gepland door de effecten van de coronaperiode, en het is zeker niet de eerste keer dat

hij het bedrijf van binnen leert kennen. "Ik heb er ook als guppy rondgelopen om klusjes te doen zoals enveloppen plakken of de postkamer opruimen. Omdat er tussen mijn bachelor en master een half jaar zat, heb ik toen een project gedaan en een online marketingplan voor een vereniging gemaakt."

Internationalisering

Hoe heeft het vak zich de afgelopen dertig jaar ontwikkeld?

Jules: "Ik ben begonnen in 1990, dat was dus nog voor het ontstaan van de Europese interne markt. Europa is inmiddels veel verder ontwikkeld, van 12 leden naar nu 27. Dit betekent ook dat veel wetgeving uit Brussel komt en dat verenigingen zich veel meer op Brussel zijn gaan richten. Een tweede ontwikkeling is consolidatie. We zien in verschillende bedrijfstakken minder bedrijven die ook meer internationaal opereren. Verenigingen waren nationaal en we vergaderden een keer per jaar internationaal, nu heb je doorlopend internationaal contact en veelal online."

Junior
Luc Lejeune

Jr adviseur verenigingen

**Lejeune Association
Management**

Senior
Jules Lejeune

Directeur

**Lejeune Association
Management**

Relaties en contact

Jules: "Een derde verandering is dat er veel meer managers namens leden in commissies en besturen zitten en minder de ondernemers/eigenaren. Vroeger zag je meer onderlinge vriendschappen ontstaan, was de vereniging ook een persoonlijk netwerk. Dit betekent dat je erop in moet spelen dat persoonlijke drijfveren zoals kunnen netwerken, kennisdelen, what's in it for me?, plaats maken voor zakelijke drijfveren zoals belangenbehartiging, samenwerking, professionalisering, compliance.

Luc: "Dat vind ik wel herkenbaar. Soms heb je te maken met drie of vier personen namens een lid, afhankelijk van het onderwerp." Jules: "Relaties blijven belangrijk, maar mensen zijn er korter. Een vierde ontwikkeling is de digitalisering, dat is zeker de afgelopen twee jaar nog eens versneld. We gaan steeds meer digitaal ontmoeten en ook met een hogere intensiteit: korter, functioneel." Luc: "Meer online ontmoeten is drempelverlagend voor het contact, je bereikt online ook mensen die anders niet zouden deelnemen, maar het is drempelverhogend voor het fysiek bezoeken van evenementen. En online werkt prima voor een zendsessie, maar voor een discussie is het te traag, je mist de non-verbale communicatie, dan werkt het niet."

Wat is het vak?

Jules: "We horen steeds vaker dat we verenigingen moeten veranderen, ontwikkelen naar communities, platter organiseren, Hoe zie jij de vereniging?"

Luc: "Verenigingen hebben volgens mij een maatschappelijk karakter. Mensen komen in een vereniging bij elkaar rond een gemeenschappelijk belang en kunnen hun krachten bundelen en kennis delen. Als vereniging moet je ervoor zorgen dat je mensen met elkaar in contact brengt en je moet de leden informeren en handvatten bieden. Een voorbeeld is wat we doen bij Kartoflex. Daar proberen we leden te informeren en te helpen op het gebied van duurzaamheid. Kartoflex heeft een partner gevonden met wie ze een softwaretool hebben gemaakt die leden helpt om hun CO2-uitstoot te reduceren."

Hoe leg je dan aan je vrienden uit wat je doet? Luc: "Ons vakgebied is superbreed, je bent als verenigingsprofessional general manager van alles wat er bij een vereniging gebeurt: van office management, projectmanagement tot strategie ontwikkelen en bepalen." Jules: "We zouden toch meer naar buiten moeten treden met wat wij doen, misschien wordt het dan gemakkelijker om het vak uit te leggen."

Vak ontwikkelen

Luc: "Wat zijn de belangrijkste hordes die jij bent tegengekomen?" Jules: "In het begin was de grootste uitdaging het verwachtingspatroon. Ik kwam binnen bij verenigingen die soms nog door mijn vader waren opgericht en/of waar hij de eerste professionaliseringslag had gemaakt, ze werkten daarvoor dan bijvoorbeeld nog met een roulerend secretariaat. Toen ik begon kregen verenigingen hun eerste websites, daar kon ik ze bij helpen en dat maakte het al gemakkelijker voor mij. Die professionalisering wil je doorzetten, de uitdaging is dan om de standaard hoog te houden en niet alles te blijven doen zoals 'we het altijd al deden.'"

Jules: "Een tweede horde was het professionaliseren als verenigingsmanager. Mijn vader dacht nog echt vooral vanuit de branche. We ontdekten, onder meer door de lancering van het propellermodel van Peter Tack en zijn eerste opleiding voor verenigingsmanagement, dat verenigen een vak is en dat je je daarin kunt ontwikkelen. De professionaliteit van verenigingsmanager heb ik toegevoegd aan ons bedrijf. Wij hebben daarom ook VPN bij ons gehuisvest, dat is nu opgegaan in DNA, en ik was de secretaris."

Generaties verbinden

Jules: "Een derde horde is het verbinden van de huidige en nieuwe generaties jongeren. We zien in verenigingen dat de oudere generatie van vooral mannen niet snel genoeg wordt opgevolgd door een jongere, meer diverse generatie."

Die horde moet dus nog worden genomen. Luc: "Ik doe mee aan het DNA-talentprogramma. Daar zijn we ook met deze vraag bezig, volgend jaar komen we met een antwoord. Wat ik nu zie: inhoudelijk is verenigingsmanagement een vak dat jongeren

Persoonlijke drijfveren maken plaats voor zakelijke

Jules Lejeune



DE BRANCHEORGANISATIE VERDUURZAAMT

LEJEUNE

Association Management

DE ROL VAN BRANCHEORGANISATIES

HET BELANG VAN VERDUURZAMEN

VERANDERENDE WET- EN REGELGEVING

- EU Green Deal
- EU PPMD
- Glasgow Klimaatpact
- EU Emissie-handelssysteem
- CSRD

HET BEGRIJP 'DUURZAAMHEID'

AAN DE SLAG MET DUURZAAMHEID

Meer weten? Neem contact op met Luc Lejeune, luc@lejeune.nl

heel leuk zouden vinden. Het past precies bij wat jongeren zoeken. Het lukt ons nog niet genoeg om duidelijk te maken waar wij voor zijn. We hebben inderdaad vaak te maken met oudere bestuurders en daardoor met een stoffig imago.”

Eigenaarschap

Een vierde horde is volgens Jules dat het lastiger is om eigenaren te vinden van een probleem of belang. Door het vertegenwoordigen van leden door managers en de verzakelijking is dat ingewikkelder. Luc herkent dat. “Bijvoorbeeld bij duurzaamheid is ownership belangrijk, in een gesprek kom je er wel achter wie je in een bedrijf moet hebben als het over duurzaamheid gaat, maar dan moet je daarna alsnog naar de directie/de eigenaren om een echte stap te kunnen zetten. Dus het gaat om het hebben van een lange adem, de kracht van het herhalen, steeds een stapje zetten en de lange termijn. Maar tegelijkertijd is de urgentie hoog. Als je wacht tot 2030 ben je gewoon te laat. Wat de Green Deal echt gaat betekenen begint nu wel te landen.”

Toekomst

Jules: “De hamvraag voor de oudere generatie is: wat drijft een jonge generatie om actief te zijn in een vereniging.” Luc: “Waarom ik denk dat verenigen bij jongeren past en waar je dus op in kunt spelen, is dat mijn generatie nieuwsgierig is, zich continu wil ontwikkelen, dingen samen wil doen, zich wil associëren, een community en een samengevoel wil hebben, en deze generatie is de motor achter de duurzaamheidstransitie. De vereniging van de toekomst moet de grote opgaven onder ogen willen zien. Duurzaamheid, globalisering, het zijn geen nieuwe vragen. Verenigingen moeten onderdeel zijn van de oplossing, niet van het probleem. De grote stappen moeten echt uit het collectief komen. Leden kijken naar de vereniging bij een crisis en opgaven die ze niet zelf kunnen oplossen, zoals duurzaamheid. Op 27 september 2022, op de dag van de sustainable development goals, organiseren wij een webinar, ‘De brancheorganisatie verduurzaamt’. Mocht jij dit ook voor je leden willen oppakken, dan kun je gratis meedoen.”