



Vijf handvatten voor duurzame impact door verenigingen

# Leerpunten uit de Mans Lejeune Award 2024

---

Ter gelegenheid van haar zestigjarig bestaan organiseerde Lejeune Association Management dit jaar de Mans Lejeune Award: een open competitie voor de branche- of beroepsorganisatie met het meest impactvolle collectieve initiatief voor verduurzaming. In totaal werden voor deze prijs zeventien verenigingen genomineerd en door een onafhankelijke jury beoordeeld. De winnaar was Koninklijke CBM, de brancheorganisatie voor interieurbouw en meubelindustrie (zie kader).

Iris Lijkendijk, Junior Consultant bij De Ruijter Strategie en Masterstudent Global Business & Sustainability aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, analyseerde alle zeventien genomineerde organisaties en destilleerde hieruit vijf leerpunten.

Het managen van duurzaamheidsopgaven brengt veel uitdagingen met zich mee doordat deze opgaven geworteld zijn in dynamische en complexe systemen. Ze vragen van organisaties om te denken in systemen, wendbaar te zijn en verandering tot stand te brengen. Het aanpakken van deze opgaven vraagt veelal meer capaciteit dan die van één enkele organisatie. Om impact te hebben op het gebied van duurzaamheid vervullen branche- en beroepsverenigingen daarom

steeds meer de rol van facilitator van pre-competitieve samenwerking, initiator van verduurzaming en promotor van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De aankomende CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dwingt in eerste instantie grote ondernemingen verantwoording af te leggen in het managen van duurzaamheid in hun keten. CSRD zal daarbij naar verwachting een rol als katalysator gaan vervullen. Als in een later stadium



(zoals gepland) ook de kleine en middelgrote ondernemingen aan de beurt zijn, zullen brancheorganisaties de aangewezen partijen zijn om hun leden hierin bij te staan.

## Vijf handvatten voor branche- en beroepsorganisaties

Een analyse van alle zeventien genomineerde organisaties levert waardevolle inzichten op die andere organisaties kunnen helpen om van idee naar actie te komen. Hier zijn vijf handvatten om duurzame innovatie en impact te bewerkstelligen.

### 1. Integratie van duurzaamheid in de kernstrategie

Succesvolle verenigingen hebben verduurzaming vaak volledig geïntegreerd in hun visie en strategie. Dit omvat duidelijke doelstellingen, zoals het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, bevorderen van de circulaire economie en inzetten op duurzame innovaties. Niet alleen de belangen van de eigen sector of beroepsgroep worden meegewogen, maar ook wordt gekeken naar de impact van de sector buiten de eigen 'scope'. De invloed van branche- en beroepsorganisaties op systeem- of gedragsverandering reikt vaak niet verder dan de eigen ledenkring. Daarom kunnen externe factoren zoals (dreiging van) wetgeving, een algemeen verbindend verklaring (AVV) van de cao, of druk van (eind) afnemers een versterkende rol spelen. Dat liet ook award-winnaar Koninklijke CBM zien met stichting Matras Recycling Nederland. Ook is het zaak om binnen de eigen ledenkring 'koplopers' niet te ver vooruit te laten lopen op 'het peloton', zoals het WoodLoop-project van dezelfde organisatie liet zien. Hier wordt veel gevraagd van de verbindende capaciteiten en het invoelingsvermogen van bestuurders en verenigingsprofessionals voor de noden en behoeften van het doorsnee lid. Een bottom-upstrategie vanuit intrinsieke motivatie bij leden heeft in dit kader meer kans om duurzame impact te genereren dan een van bovenaf in de organisatie opgelegde ambitie. Mooie voorbeelden hiervan zijn het project Groene IC van de NVIC en de Blauwdruk Afvalvrije Evenementen van de NVRD.

### 2. Effectieve samenwerking en partnerschappen

Een vervolg op het voorgaande is de rol van verenigingen als verbinders met andere spelers buiten de eigen ledenkring. Door nauwer samen te werken met externe partners wordt voorkomen dat initiatieven geïsoleerd raken. Bijvoorbeeld doordat zij niet aansluiten op de realiteit buiten de eigen scope, zoals gebeurde bij de stichting Matras Recycling Nederland die Koninklijke CBM opzette in samenwerking met matrassproducers en inzamelaars. Zeker bij sectoren met veel kleine

spelers, die ingeklemd zitten tussen grote leveranciers en afnemers, is het van belang dat de vereniging de krachten bundelt en actief naar buiten treedt. De effectiviteit van de samenwerking wordt verder bepaald door de gekozen juridische vorm van gezamenlijke initiatieven. De traditionele branche- en beroepsorganisatie is democratisch georganiseerd en de besluitvorming kan vertragend werken. Bij de stichtingsvorm is de besluitvorming namens de branche gedelegeerd aan een bestuurlijk-administratief orgaan, maar bestaat het risico dat het initiatief draagvlak mist. Bij een coöperatie als die van finalist OpenWaste hebben de leden zich gecommitteerd aan een specifiek en legitiem zakelijk doel, maar zal aandacht moeten worden besteed aan harmonisatie en het intern managen van belangen.

### 3. Duidelijke communicatie en storytelling

Communicatie speelt een cruciale rol in het mobiliseren van leden en externe belanghebbenden. Succesvolle genomineerde organisaties maken gebruik van allerlei communicatiemiddelen, zoals nieuwsbrieven, webinars, workshops en bijeenkomsten, om hun verhaal te vertellen en betrokkenheid te stimuleren. Verenigingen moeten daarbij optreden als facilitator van dialoog en interactie met eigen leden, tussen leden onderling en namens de leden met de andere doelgroepen. Dat betekent dat branche- en beroepsorganisaties niet fungeren als zender van hun eigen boodschappen, maar in hun storytelling juist ook proberen te anticiperen en reageren op de beleevingswereld van spelers buiten de eigen ledenkring. Het maken van persona's en het selecteren van de juiste (digitale) kanalen kan helpen om de dialoog te voeren en signalen van buitenaf op te pikken voor eigen programma's.

### 4. Concrete en meetbare impact

Het vastleggen van concrete doelen en resultaten en het transparant rapporteren hierover is essentieel om het succes van duurzaamheidsinitiatieven te bewijzen. Dit draagt bij aan draagvlak binnen de sector en versterkt de geloofwaardigheid. Uiteraard zullen doelen S.M.A.R.T. moeten zijn. Een nulmeting is het startpunt dat inzicht geeft in waar de organisatie en haar leden de grootste impact kunnen maken, bijvoorbeeld op het gebied van uitstoot van CO<sub>2</sub> of circulariteitsdoelstellingen. Ook is het van belang om lange-termijndoelstellingen om te zetten naar haalbare doelen op korte termijn, om de betrokkenheid en motivatie te behouden. Het werken met concrete, haalbare doelen vereist ook dat er eerst overeenstemming wordt bereikt over te hanteren definities, te meten data, harmonisatie en tools om de impact





## Koninklijke CBM wint de Mans Lejeune Award 2024

Tijdens het zestigjarig jubileumcongres van Lejeune Association Management op 31 oktober 2024 in Madurodam, mocht Koninklijke CBM de Mans Lejeune Award 2024 in ontvangst nemen. Juryvoorzitter en voormalig winnaar Wijnand Jongen van Thuiswinkel.org reikte de award uit aan een trotse Kees Hoogendijk, directeur van CBM. Naast CBM waren ook Coöperatie OpenWaste en de Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Afval- en Reinigingsdiensten (NVRD) finalist. Van de overige veertien genomineerden was er voor de Nederlandse Vereniging voor Intensive Care (NVIC) een bijzondere vermelding.

Koninklijke CBM, vertegenwoordiger van de meubel- en interieurbouwindustrie en spreker tijdens het DNA-congres in Zandvoort op 4 oktober 2024, won de award dankzij haar sterke inzet voor de transitie naar een circulaire economie. CBM zette in 2018 samen met matrasfabrikanten en recyclebedrijven de stichting Matras Recycling Nederland op. Dat heeft inmiddels geleid tot een recyclegraad van matrassen van 50%. De overeenkomst inzake afvalbeheerbijdrage voor matrassen, een initiatief van de stichting, is door het Ministerie van I en W algemeen verbindend verklaard. Ook initieerde CBM WoodLoop, een



Een trotse Kees Hoogendijk, directeur van CBM

project om houtresten uit de meubelproductie bij mkb-bedrijven te hergebruiken. De portal en het logistieke systeem dat deze initiatieven ondersteunt, is overdraagbaar naar andere materiaalstromen, branches en landen.

De Mans Lejeune Award, vernoemd naar de oprichter van Lejeune Association Management, is een erkenning van innovatieve samenwerking en duurzame ontwikkeling binnen collectieve organisaties. Dit jaar lag de focus op brancheorganisaties en beroepsorganisaties met een ondernemende achterban die een voortrekkersrol hebben gespeeld in verduurzaming.

geloofwaardig te meten en rapporteren. Doelstellingen op nationaal of Europees niveau moeten worden vertaald naar de eigen sector, waarbij ook onderscheid dient te worden gemaakt tussen scope 1, 2 en 3. Daarom nemen branches steeds meer zelf het voortouw om vanuit hun traditionele functie als ordeningsinstrument zelfontwikkelde standaarden geaccepteerd te krijgen binnen de eigen keten van invloed. De meeste van de zeventien genomineerde organisaties reiken in dat kader tools aan voor hun leden en derden.

### 5. Innovatie en creativiteit stimuleren

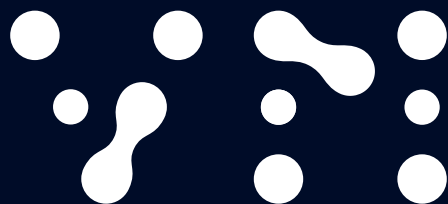
Organisaties laten zien dat innovatie een belangrijke drijfveer is voor verduurzaming. Dit kan via nieuwe tools, zoals CO2-reductietools, of door middel van creatieve partnerschappen. Alles valt of staat met de bereidheid van leden en stakeholders om 'precompetitief' kennis en ervaringen met leden-concurrenten te delen. Vanuit de Europese Commissie is het speelveld voor samenwerking binnen brancheorganisaties ten behoeve van verduurzaming verruimd. Dat neemt niet weg dat concurrentiegevoelige informatie en intellec-

tueel eigendom om bedrijfseconomische redenen niet vrij beschikbaar worden gesteld ten behoeve van het algemeen belang. Het is dan ook van groot belang dat interne spelregels worden vastgesteld en vastgelegd. Een onafhankelijke projectmanager en bewustzijn omtrent 'compliance' zijn hierbij essentiële succesfactoren, zoals finalisten CBM en OpenWaste hebben laten zien.

De genomineerde organisaties hebben elk op hun eigen manier laten zien hoe de vijf leerpunten cruciaal zijn voor het realiseren van succesvolle en duurzame initiatieven binnen hun sectoren. Hun prestaties inspireren anderen om duurzaamheid serieus te nemen en sectorbrede veranderingen teweeg te brengen. 🌱

**Kijk hier voor een overzicht van de genomineerden**





VerenigingsMagazine

# Dit artikel is te lezen in het VerenigingsMagazine (VM)

VM is het enige vakblad in Nederland voor de verenigingsprofessional. Ben jij geïnteresseerd in de ontwikkelingen van verenigingen? Per jaar verschijnen vier edities van het vakblad, zowel in papieren als digitale vorm.

**Abonneren? Bekijk de mogelijkheden op:  
[wijzijndna.nl/vm-magazine/abonneren](http://wijzijndna.nl/vm-magazine/abonneren)**



kenniscentrum

VM wordt uitgegeven vanuit het DNA Kenniscentrum. DNA biedt verenigingen en haar professionals de mogelijkheid om kennis te delen, van elkaar te leren en zich te laten inspireren. Samen delen we passie voor het vak en helpen wij verenigingen net dat stapje verder.

**Meer weten?  
[wijzijndna.nl](http://wijzijndna.nl)**