

# QUOTE

De Ingenieur in gesprek

Miguel Delcour ziet kansen voor thematische KIVI-communities

## ‘De leden maken de vereniging’

Aan de vooravond van zijn 175ste verjaardag kijkt het Koninklijk Instituut van Ingenieurs (KIVI) vooruit. Een nieuwe directeur, een nieuwe strategie en bovenal nieuw elan moeten de vereniging helpen haar maatschappelijke relevantie te behouden en uit te bouwen. In gesprek met KIVI-directeur Miguel Delcour over de vereniging van de toekomst.

Tekst: Pancras Dijk

Zijn aantreden op zichzelf vormde al een mijlpaal. Een periode van interim-management en reorganisatie werd ermee afgesloten; de focus kon meteen op de nieuwe strategie om de vereniging toekomstbestendig te maken. ‘Ik wist dat ik ergens binnenkwam waar niet alles vanzelf gaat’, zegt Miguel Delcour, voorheen onder meer directeur van het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen en zelfstandig ‘organisatievereenvoudiger’. ‘Maar ik zag ook die bouwsteentjes voor een nieuwe richting en wil de vereniging helpen in die noodzakelijke kanteling naar een vereniging nieuwe stijl.’

**Je trad afgelopen oktober aan, midden in coronatijd. Hoe heb je dat ervaren?**

‘Dat was raar. Ik hoorde allemaal verhalen over een bruisend hoofdbureau met naast de medewerkers ook vele tientallen mensen die in diverse gehuurde zalen bijeenkomen, maar al in de eerste week zat ik hier soms helemaal alleen. Ik ben niet gauw bang, maar het KIVI-pand is geen prettige plek om ’s avonds in je eentje te zitten.’

**Toen je begon hadden hoofdbestuur en ledenraad net een nieuwe strategie omarmd. Ondertussen was het door een reorganisatie onrustig op het bureau. Waar legde je de prioriteit?**

‘Ik wilde zo snel mogelijk KIVI leren kennen en had het grote voordeel dat mijn voorganger drie weken de tijd nam om mij in te werken. Het eerste wat we deden:

ons werk als essentieel bestempelen, zodat we elkaar ondanks de lockdown op kantoor konden ontmoeten. Omdat de vereniging toch wel doordraait, richtten we ons eerst op de medewerkers. Bouwen doe je immers van binnenuit, niet van buitenaf. We hadden net een periode achter de rug met een hoog ziekteverzuim, niet ongebruikelijk bij reorganisaties. Het was belangrijk van het bureau weer een team te maken met de neuzen dezelfde kant op. Ik heb zo veel mogelijk gesprekken gevoerd om het teamgevoel terug te brengen.’

**Door de functie te accepteren, had je ook je handtekening gezet onder de doelstelling van het hoofdbestuur om binnen vijf jaar van zeventien- naar vijftigduizend leden te groeien.**

‘Die ambitie was bekend en er lag een strategisch plan. Gelukkig was dat een algemene visie, geen ingevulde activiteitenlijst. Als strateeg zou ik het lastig vinden om een plan uit te voeren waarin ik verder geen inspraak heb, maar hier trof ik eerder een ambitieus vergezicht waarvoor vast enkele bouwstenen waren voorbereid. Tegelijkertijd: ik ben hier als directeur niet in dienst getreden om mijn eigen stempel te drukken, wel om richting te geven aan het proces dat is ingezet.’

**Wat zijn die bouwstenen van de strategie die je aantroft?**

‘Kort gezegd: groeien naar vijftigduizend leden, opzetten van online *communities* en aantrekkelijk worden voor jongeren. Het belang van het aantrekken van

**1996- 2003:**

Opleidingen technische bedrijfskunde (Avans Hogeschool in Tilburg) en bedrijfs-wetenschappen (RSM Erasmus Universiteit in Rotterdam)

**2005-2020:**

Werkzaam als zelfstandig ‘organisatievereenvoudiger’ onder meer in het interim-management.

**2019-2020:**

Directeur Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO).

**2017-heden:**

Lid dagelijks bestuur en penningmeester Nederlandse Montessorivereniging en voorzitter stichting Handboekbinden



jonge leden onderschrijf ik natuurlijk direct, die online communities zijn nu al aan het ontstaan en die kunnen zeker wat goeds opleveren. Dat aantal van vijftigduizend leden zie ik vooral als een ambitie, een fantastisch vergezicht. Wat dat betreft had men net zo goed zeshonderdduizend kunnen opschrijven. Ik ga mijn best doen het waar te maken. Maar het verhogen van het ledental moet geen onderdeel zijn van de strategie. Geen vereniging heeft het werven van leden als enige

reden van bestaan. Een groei van het ledental is het gevolg van een goede uitvoering van een strategie en met de invulling daarvan zijn we nu met z'n allen bezig.’

**KIVI is niet de enige vereniging waarvan het ledental is gedaald. Is het verenigingsmodel nog wel van deze tijd?**

‘Ooit werd je lid van een beroepsvereniging omdat dat nu eenmaal zo hoorde. Van ouder op kind werd



## ‘Verhogen ledental moet geen doel op zich zijn’

dat doorgegeven en wie ingenieur werd, sloot zich vanzelfsprekend aan bij KIVI. Dát verenigingsmodel bestaat misschien nog wel in sommige hoofden, maar is zeker niet levensvatbaar meer. Nu zeggen potentiële leden: wat heb ik aan een lidmaatschap? Men wil pas lid worden als er direct, persoonlijk voordeel aan is verbonden. Het is meer dan ooit zaak dat we als KIVI duidelijk maken wat we te bieden hebben. “Meer leden” kan dan niet het antwoord zijn.’

### Waarom zou elke ingenieur KIVI-lid moeten zijn?

‘Het is bijna bizar hoeveel we bieden voor het geringe bedrag dat een lidmaatschap kost. Van persoonlijke coaching tot een mooi en waardevol maandblad, van directe toegang tot een groot netwerk tot allerlei bijeenkomsten en borrels. Toen ik hoorde dat de reguliere contributie 137,50 euro bedraagt, was mijn eerste vraag of dat per maand of per jaar was en dat was maar ten dele als grapje bedoeld. Ga je naar alle bijeenkomsten, zodra die na corona weer kunnen, dan haal je dat geld er alleen al met de borrels wel uit!’

### Wat moet er gebeuren om die nieuwe leden binnen te halen? Het verlagen van de contributie is dan vermoedelijk geen optie.

‘Nee, daar ben ik zeker niet voor. Een A-merk moet zichzelf niet weggeven voor dump Prijzen. Tegelijk kunnen we wel de drempel verlagen. Steeds weer duidelijk maken dat ons chique grachtenpand in Den Haag gewoon een clubhuis is waar je welkom bent en dat je me vooral niet met ‘ú’ hoeft aan te spreken. Aan marketing is lang weinig aandacht besteed. Het is ingenieurs eigen om iets moois te maken en dan maar af te wachten of het gaat verkopen. Met mijn bedrijfskundige achtergrond denk ik daar toch anders over. Het besturen van bedrijven en verenigingen is een vak. Als ik nu een brug ga bouwen worden ingenieurs boos en dat is terecht, maar als een ingenieur een bedrijf gaat leiden zijn er alleen maar felicitaties. Zonder bedrijfskundige achtergrond is het echter nóg lastiger om mensen mee te krijgen bij grote veranderingen in een organisatie.’

### Wat zijn die grote veranderingen waar KIVI voor staat? Hoe ziet de vereniging er over drie jaar uit?

‘Die vraag kan en wil ik niet beantwoorden. Als ik ergens naartoe zou werken, zou ik al bepaald hebben hoe het moet worden. De kracht van de vereniging is juist dat de leden dat uitmaken. Ik ben niet de vereniging. Op het bureau faciliteren we wat de leden willen, ik wil de verandering vooral een organische verandering laten zijn.’

### KIVI telt nu meer dan vijftig afdelingen. Zijn dat er niet veel te veel?

‘Welbeschouwd zijn het er nog te weinig. Veel van de nieuwe, maar ook een aantal al lang bestaande vakdisciplines zijn niet als afdeling geborgd binnen KIVI. Afdelingen als *machine learning*, kunstmatige intelligentie, *system engineering* en robotica ontbreken. Nemen we de ingenieurs van nú, dan bedienen we die zeker niet allemaal. We spreken daardoor een grote groep ingenieurs niet of onvoldoende aan, alleen al door de manier waarop we nu zijn georganiseerd. Maar ik vraag me af of het beginnen van nog eens vijftig nieuwe afdelingen het antwoord is.’

### Wat is dan het antwoord?

‘KIVI is een kennisnetwerk dat zorgt voor ondersteuning, zichtbaarheid en kwaliteit van ingenieurs. Ik geloof sterk dat de kracht van een vereniging als de onze ligt in bijzondere dwarsverbanden. Nieuwe communities moeten we dan ook niet per se opzetten als online versie van de huidige afdelingen, maar juist ook thematisch inrichten. Neem de energietransitie: dat zou zo’n community kunnen zijn, waar ingenieurs vanuit verschillende achtergronden samen naar oplossingen zoeken. Juist wanneer we onze expertise gezamenlijk inzetten voor maatschappelijke vraagstukken met een technische component, zullen de schotten tussen de afdelingen langzaam verdwijnen. Dan kunnen er bijzondere dingen ontstaan en dat maakt KIVI aantrekkelijker voor ingenieurs die zich nu nog niet vertegenwoordigd voelen. Aan die kanteling wil ik graag bijdragen.’ ●