



# **PASSEND BESTUREN**

*besturen als uitdaging*





## Passend Besturen

---

Marian ter Haar – Kenniscentrum Sport  
Jan-Willem van der Roest – Mulier Instituut  
Marieke Reitsma – Mulier Instituut  
Anouk Brandsema – Mulier Instituut  
Lucas Meijs – Erasmus Universiteit

**Klankbordcommissie:**

Hans Arends – Kenniscentrum Sport  
Bas van der Heijden – NOC\*NSF  
Marijke Hodes – Scouting Nederland  
Carola Nagy – Rotterdam Sportsupport  
Arno Neele – LKCA

Deze publicatie is tot stand gekomen via een samenwerkingsverband tussen LKCA, Kenniscentrum Sport, Mulier Instituut, NOC\*NSF, Rotterdam Sportsupport, Erasmus Universiteit (Rotterdam School of Management) en Scouting Nederland. Het onderzoek stond onder toezicht van een klankbordcommissie bestaande uit leden van deze organisaties.



## Samenvatting

---

In de sectoren sport, cultuur en scouting worden activiteiten vormgegeven door besturen die door vrijwilligers worden geleid. Deze vrijwilligers in het bestuur beleven plezier aan het leiden van een organisatie en hebben een belang bij het goed functioneren van de vereniging. Door maatschappelijke ontwikkelingen (individualisering, vergrijzing en technologisering) is het echter steeds moeilijker om geschikte mensen te vinden die zich als bestuurder voor verenigingen willen inzetten. Zij weten minder tijd te vinden in hun drukke agenda's, of ze zien op tegen de dagelijkse beslommingen en verantwoordelijkheden die het besturen van een vereniging met zich meebrengt.

Verenigingen hebben manieren gevonden om het uitvoerende vrijwilligerswerk flexibel te maken, zodat vrijwilligers minder tijd in de taken hoeven te steken. Bestuursfuncties in verenigingen zijn echter vaak nog erg traditioneel georganiseerd, zeker vanuit het perspectief van vrijwilligerswerk. Dat vraagt veel tijd en energie van bestuursleden. Vanuit de sectoren sport, cultuur en scouting kwam daarom de vraag naar boven of er verenigingsbestuurders zijn die een oplossing hebben gevonden op de vraag hoe besturen passend gemaakt kan worden voor de huidige tijd. In dit rapport leest u de ervaringen van vijftien verenigingsbesturen die nieuwe manieren hebben gevonden om het bestuurswerk vorm te geven. Uit de analyse van deze bestuurservaringen werden twee perspectieven op besturen zichtbaar die soms gelijktijdig, dan weer afzonderlijk, houvast gaven aan de uitvoering van het bestuurswerk. Soms ligt de focus op *delen en verbinden*, dan juist weer op *lean & mean*.

In het besturen op de *lean & mean*-wijze legt het bestuur nadruk op de kernactiviteiten van de vereniging, met een focus op kwaliteit van dienstverlening en een standaardisering van processen. De gedachte achter dit perspectief is dat de activiteiten van de vereniging zo effectief en goed mogelijk in de beschikbare tijd georganiseerd moeten worden, met relatief weinig tijdsinspanning van de bestuurders. Het *delen en verbinden* gaat juist uit van de gedachte dat besturen een gedeelde verantwoordelijkheid van alle leden is en dat gezamenlijk besturen leidt tot gemeenschapsvorming in een vereniging. Bestuurders maken duidelijk dat de opgave om te besturen niet iets is wat zij alleen kunnen, maar dat zij hier alle leden bij nodig hebben.

De keuze voor *delen en verbinden* of *lean & mean* wordt sterk ingegeven door de omgeving van de vereniging: is deze stabiel, dan ligt een keuze voor *lean & mean* voor de hand, terwijl besturen in een sterk dynamische omgeving, waaronder ook veranderingen in de vereniging en bij leden, juist kiezen voor delen en verbinden. Hierbij moet worden aangetekend dat bestuurders nooit volledig voor het ene dan wel het andere perspectief (kunnen) kiezen. Besturen kiezen vaker in een bepaalde situatie voor één van de twee perspectieven, waardoor in besturen ook veel mengvormen tussen de twee te zien zijn. Veel besturen willen een accent verleggen: juist wat strakker organiseren of juist de betrokkenheid van veel mensen uitdagen om een verandering door te voeren.



# Inhoudsopgave

---

Passend Besturen	3
Samenvatting	5
Inhoudsopgave	7
Aanleiding	9
Overzicht: bestuursstijlen	11
Delen en Verbinden	13
Omgeving en stakeholders	13
Bestuursfilosofie	14
Leidende principes	14
Bij een eventueel tekort aan bestuurskracht	17
Motivatie van bestuursleden	18
Communicatie	18
Lean & Mean	21
Omgeving en stakeholders	21
Bestuursfilosofie	21
Managen van energie	22
Externe expertise	23
Communicatie	24
Beschouwing - Invloeden op de stijl van besturen	27
Invloeden van binnen en van buiten	27
Invloed van overheidshandelen	27
Andere factoren die meespelen	27
Hoe wordt het makkelijker... én leuker?	28
Literatuur	29
Passend Besturen: hoe doe je het?	30





# Aanleiding

---

Verenigingen zijn van grote waarde voor de Nederlandse samenleving. Verenigingen zorgen voor aanbod van sociale-, culturele- en sportieve activiteiten. Bovendien dragen verenigingen bij aan pedagogische, democratische en expressieve betekenissen die in onze samenleving van grote waarde zijn. De stabiliteit van verenigingen – veel verenigingen bestaan al decennialang, sommige zelfs eeuwenlang - wekt de indruk dat verenigingen niet veranderen. Dit beeld verdient relativering. Juist de verenigingen die in staat zijn een antwoord te geven op veranderende behoeften van leden en zich flexibel verbinden met de veranderingen in de omgeving, zijn steeds in beweging en blijven bestaan. Verenigingen zijn in de afgelopen decennia gevarieerder geworden in hun aanbod, ledenbestand en organisatiewijze. Verenigingen hebben de ambitie om aan de wensen en behoeften van aspirant-leden tegemoet te komen. Deze ambities vragen om passend bestuur. Besturen met gevoel voor wat de omgeving wil en die daaraan invulling kunnen geven. Er zijn geen blauwdrukken voor succes. Wel zijn er besturen die op een eigen wijze aan de slag zijn met nieuwe vormen en andere structuren. Die voorbeelden vormden de basis voor het zoeken naar aanpakken die voor andere besturen inspirerend kunnen zijn.

De samenleving individualiseert, het comfort en de herkenbaarheid van de zuilen die Nederland lang houvast en richting gaven, hebben plaatsgemaakt voor meer informele omgangsvormen, fluïde identiteiten en wisselende omgevingen. De identiteit die verenigingen vroeger ontleenden aan de organisatie van een aanbod voor een bekende en vertrouwde groep mensen, is minder vanzelfsprekend en minder voorspelbaar geworden. Het is inspirerend om te zien hoe andere verenigingen daarin hun weg zoeken en hun identiteit vormen.

Deze ontwikkelingen hebben het robuuste en duurzame karakter van verenigingen niet ondermijnd, maar wel de aard en organisatiewijze rondom de vrijwillige (bestuurlijke) inzet verandert. Het is minder vanzelfsprekend je voor lange tijd vrijwillig in te zetten. Het denken in termen van tijdelijke inzet op 'losse projecten' en het creëren van minder 'vaste' vrijwilligers is in veel verenigingen al gemeengoed. Taken worden geregeld opgesplitst in kleine en meer behapbare taken die gemakkelijker naar wens, passend bij de expertise, op een voor hem of haar geschikt moment, worden uitgevoerd.

Het bestuurswerk binnen verenigingen leunt nog dikwijls op van oudsher gegroeide taken en een sterk beleefde centrale verantwoordelijkheid. Dit vraagt veel tijd en legt een zware druk op bestuurders. Vernieuwing in het besturen komt hier en daar op gang. Tegelijkertijd aarzelen de soms jarenlang verbonden en gewaardeerde bestuursleden te stoppen uit vrees dat de organisatie geen antwoord heeft op de grote veranderingen waarvoor zij zich gesteld zien.

De tijdsinvestering die een bestuursfunctie vraagt, is voor potentiële bestuurders een probleem omdat zij vaak drukbezette mensen zijn. Besturen hebben soms last van onderbezetting, die in combinatie met veranderde maatschappelijk omstandigheden bij verenigingsbesturen voor een dubbele uitdaging zorgen: het vrijwilligerswerk binnen de vereniging anders organiseren en tegelijkertijd zelf op zoek gaan naar aanvullende expertise die het hen mogelijk maakt om nieuwe vraagstukken op te pakken. Vernieuwing in besturen lijkt geboden om in verenigingen toekomstbestendigheid te ontwikkelen.

De gesprekken met bestuursleden die zich hebben losgemaakt uit knellende situaties, en die met plezier nieuwe wegen zijn ingeslagen, staan aan de basis van dit rapport. Deze mensen hebben continuïteit

ontwikkeld en een vorm gevonden die hen in staat stelt voor hun leden een functie te vervullen in een veranderde omgeving. Hoe deze besturen werken, wat hen energie geeft en hoe zij met hun tijd omgaan, stond centraal in de gesprekken met vijftien bestuurders van verenigingen en stichtingen in sport, cultuur en scouting.

Aanvankelijk droeg dit onderzoek de titel 'modern besturen in verenigingen'. De gedachte was dat besturen op een nieuwe, 'moderne' manier moet worden ingezet om aan te sluiten bij de wensen van deze tijd. Gaandeweg merkten we echter dat de titel niet paste: van de term 'modern besturen' schrokken veel van de bestuurders (die juist waren uitgekozen omdat ze zo modern waren). Zij zagen zichzelf niet als moderne besturen en beleefden de term te rationeel. Zij herkenden dit niet in de manier waarop zij hun verenigingen bestuurden. Wel zagen zij dat ze sommige zaken op een andere manier aanpakten dan andere besturen. Het draaide, zo weten we nu, veel meer om de juiste toon en de passende benadering voor de leden en de omgeving waarin de vereniging haar toekomst zoekt.

Interessant genoeg spelen juist traditionele aspecten daarin, naast moderne middelen en vernieuwende elementen, een rol. De praktijk van het besturen is niet in een model te vangen, er is geen gouden standaard. De werkelijke gang van zaken kenmerkt zich eerder door rommelige praktijken, passie en ambitie die met vallen en opstaand, chaos en toevallige omstandigheden tot bepaalde resultaten (lijken te) leiden. Als je echter naar het geheel van praktijken kijkt, vallen bepaalde patronen en mechanismen op. Die patronen en mechanismen hebben we in kaart gebracht en die patronen helpen bestuursleden hun situatie onder de loep te nemen en beter te begrijpen.

In dit rapport staan twee stijlen centraal; twee benaderingen die het besturen een invulling geven. Deze bestuursstijlen kwamen we geregeld tegelijkertijd in een vereniging tegen. De twee stijlen worden naast elkaar en soms ook gemengd gebruikt. Als we beide stijlen naar hun kenmerken beschrijven, zien we twee scenario's die besturen kunnen benutten om verenigingen verder te brengen in hun denken en handelen met het oog op de toekomst:

1. **Delen en Verbinden:** slim gebruik maken van de energie die in de vereniging aanwezig is door bestuurstaken te delen met leden die daarin iets willen en kunnen betekenen. Besturen wordt breder in de vereniging en met de omgeving van de vereniging gedeeld.
2. **Lean & Mean:** het besturen beperken tot de kern van de taak: het strakker en professioneler managen van de vereniging door standaardisatie en gebruik van nieuwe media.

Deze benaderingen zijn geconstrueerd op basis van de analyse van de voorkeursbenaderingen die uit de verschillende interviews naar voren komen. Het is een samengestelde interpretatie van afzonderlijke elementen uit de gesprekken, die samenhangend gepresenteerd zijn in twee manieren van kijken naar besturen. De legitimatie van deze twee bestuursstijlen zijn de rijke voorbeelden van de beide perspectieven die afkomstig zijn uit de interviews. Steeds veranderende omstandigheden en andere lokale 'speelvelden' geven een andere dynamiek. Een bestuursstijl komt al duwend en trekkend tot stand, is dan weer top-down en geeft het bestuur vervolgens weer *bottom-up* richting door vraagstukken in de vereniging aan te pakken. Hieronder volgt een weergave van beide stijlen.

## Overzicht: bestuursstijlen

	<b>DELEN EN VERBINDEN</b>	<b>LEAN &amp; MEAN</b>
<b>Omgeving en stakeholders</b>	Bij een <b>complexe interne en externe afhankelijkheid</b> krijgt samenwerken houvast door zelforganisatie. Samen met leden en stakeholders regels opstellen. Hierbij een passende alternatieve planning ontwikkelen, en meerdere identiteiten samenbrengen. (Ter Haar, 2014, p. 123).	Zo <b>autonoom</b> mogelijk organiseren met zo min mogelijk afhankelijkheid van interne nieuwe vragen en externe stakeholders.
<b>Bestuursfilosofie</b>	<b>Gemeenschapsvorming.</b> De vereniging verbindt, gedeeld DNA. De basis is meedoen en samen organiseren. Actief lidmaatschap. Accent op de relatie: delen en verbinden.  Hetzelfde, meer of anders mogelijk maken door <b>actieve leden</b> ; de verenigingsleden betrekken door te verbinden en te delen.	<b>Leden verbinden zich met het aanbod.</b> Het draait om de sport, het culturele aanbod of het scoutingspel.  Accent op centraal gestructureerde efficiënte inrichting zonder extra's. Zo professioneel mogelijk georganiseerd in zo min mogelijk tijd.
<b>Leidende principes</b>	<b>Gemeenschapsvorming en binding.</b> De leden breed benutten voor taken/opdrachten en het mogelijk vernieuwen van het aanbod. Acties waar energie is en leden met dezelfde behoefte samenkomen. Bestuur geeft vertrouwen aan acties.	<b>Rationalisatie van de organisatie van het aanbod</b> managen en professionaliseren zo mogelijk met geautomatiseerde systemen. De focus ligt hierbij op de centrale activiteiten van de vereniging. Bijvoorbeeld oefenen voor concerten of het organiseren van competitie.
<b>Managen van de energie</b>	<b>Steeds in de organisatie mensen delen en verbinden op maat.</b> Zij die actief zijn worden gecompenseerd door waardering of een grotere invloed op wat georganiseerd wordt.  Acties en nieuwe functies van de vereniging of het aanjagen van acties koppelen aan knooppunten (mensen met specifieke expertise of contacten of groepen met dezelfde belangen) in de vereniging die logisch passen bij mensen en vraagstukken.	<b>Extra's worden geschrapt, processen verbeterd of extern bestuurskracht of professionalisering worden gezocht voor aanscherpen van het proces.</b>  Centraal regelen van taken, roosters, plannings en gedragsregels organiseren en communiceren via websites en geautomatiseerde e-mails.  Processen vereenvoudigen. Vasthouden aan afgesproken taakverdelingen.
<b>Motivatie van bestuursleden</b>	<b>Een leuke en interessante vrijetijdsbesteding,</b> daar heb je als vereniging steeds oog voor.	<b>Onbetaald professioneel werk</b> coördineren, plannen en verwachtingen managen door regels.
<b>Communicatie</b>	Investeren in communicatie die diep in de vereniging kan doordringen. <b>Kennen en gekend worden, luisteren en in gesprek zijn.</b> Dieper in de organisatie met groep-apps, Google drive documenten. Los van bestuur, verantwoordelijkheid zo laag mogelijk. Circulair, het gesprek over wat je nodig hebt om mee te doen, feedback over de gezamenlijke activiteiten, leren en verbeteren.	Standaardiseren van verwachtingen in de communicatie, bij voorkeur via de site <b>en geautomatiseerde e-mails en feedback.</b> Lineair, meestal top-down: zenden.

De omgeving van verenigingen beïnvloedt de stijl van bestuurdersleden. In rustige, voorspelbare omgevingen, waarin een stabiele, voorspelbare vraag voor het aanbod leeft, lukt het verenigingen om *lean & mean* de vereniging in rustig vaarwater te houden. De vraag om het aanbod kan al jaren hetzelfde zijn en leden zijn daarom soms voorspelbaar in hun behoefte wat de grenzen van de vereniging helder maakt. Aan de andere kant zijn er verenigingen die te maken hebben met een dynamische omgeving. Verenigingen die vroeger een wijkfunctie vervulden, betrekken nu hun leden uit de hele stad omdat zij geen verbinding hebben met de nieuwkomers in de wijk die dikwijls een migratieachtergrond hebben. Voor hen is sporten of muziek maken niet vanzelfsprekend, laat staan in verenigingsvorm. Deze verenigingen hebben een complexe relatie met hun directe omgeving en weten zich geregeld geen raad als een gemeente hen vraagt om daarin verantwoordelijkheid te nemen door in een aanbod voor de wijk.

In een dergelijke situatie van nieuwe vragen vanuit het bestuur, is het verstandig om steun te zoeken bij de leden die daarin ervaring of expertise hebben. Deze filosofie sluit aan bij het denken in termen van netwerken waarvan mensen deel uit maken. Het bestuur betreft andere leden bij haar taken en deelt de verantwoordelijkheden met hen. Dat is een stijl die je kunt zien als slim *delen & verbinden*. Bij *lean & mean*-besturen ligt het accent op het effectief, efficiënt en professioneel managen van randvoorwaarden om de kernactiviteit van de vereniging zo goed mogelijk te organiseren. Het gaat om taken standaardiseren en automatiseren en uitvoeren met onbezoldigde zo mogelijk hoogwaardige professionele inzet.

Afhankelijk van de kwestie of de situatie, kozen de bestuurders die wij spraken voor hun benadering. Veel besturen willen een accent verleggen, juist wat strakker met minder franje organiseren, of dan weer was de betrokkenheid van veel mensen noodzakelijk om een verandering door te voeren. Belangrijk was in alle gevallen dat over de keuzen bij de bestuursleden onderling geen verschil in verwachtingen bestaat. Het bespreken van verwachtingen over de rol en taken als bestuurslid, en hoe de collega-bestuurders tegen het besturen aankijken, is een voorwaarde. Dat geldt ook voor hoe de leden tegen het bestuur aankijken en welke verwachtingen zij hebben van hun bestuur. Hoe beter de match, hoe groter het plezier en de effectiviteit van het besturen. Plezier hebben in het besturen met gemeenschappelijkheid en saamhorigheid wordt door alle respondenten als voorwaarde genoemd.

De resultaten van het onderzoek worden aan de hand van deze twee perspectieven gepresenteerd. De uitwerking in de hoofdstukken wordt ondersteund door *tips & tricks* van de bestuursleden. De voorbeelden geven inzicht in de manier waarop vernieuwingen in het bestuur in de verschillende praktijken vorm krijgen.

# Delen en Verbinden

## Omgeving en stakeholders

Besturen zijn verbonden met de leden en de omgeving van de club. Naarmate de activiteiten in omvang, het aantal leden en de diversiteit van leden en stakeholders toenemen, wordt het netwerk groter en meer divers. Dat kan dikwijls niet alleen door een bestuur worden onderhouden. Het bestuur wordt beïnvloed door de mensen die in de vereniging actief zijn, en in toenemende mate door actoren van buiten de vereniging. Daarom heeft de vereniging te maken met invloeden en belangen die indirect met de kernactiviteit samenhangen.

Verenigingen onderhouden externe contacten met andere verenigingen en de gemeente. Zij worden door de gemeente gestimuleerd om haar maatschappelijke functie uit te breiden en soms wat terug te doen als zij subsidie ontvangen. Voorbeelden zijn aanbod voor bijzondere doelgroepen zoals mensen met een beperking en programma's voor ouderen. Extra aandacht voor het energiezuiniger maken van accommodaties en het openen van gezonde sportkantines horen eveneens tot de thema's die gemeenten stimuleren. Om de vereniging duurzaam in haar omgeving te positioneren, zoeken deze besturen naar manieren om zich goed met de omgeving te verbinden. Gemeenten moedigen verenigingen ook aan om dit actief te doen. Respondenten laten zien dat het belangrijk is niet alleen op de eigen vereniging te focussen, maar tegelijkertijd over de schutting te kijken en nieuwsgierig te zijn naar wat anderen doen en laten. Gemeenschapsbelangen in een dorp (cultuur, krimpgebied) geven bijvoorbeeld aanleiding om aan de leefbaarheid in het dorp bij te dragen.

Op deze manier heeft de buitenwereld invloed op het bestuur. De invloed van de gemeente is duidelijk zichtbaar. Zij sturen met financiële middelen, met ondersteuning en advisering door professionals. Deze beweging draagt bij aan de meerdere gezichten die een vereniging soms heeft. Volgens Waardenburg (2016) kunnen deze identiteiten naast elkaar bestaan: gemeenten spreken verenigingen aan op hun maatschappelijke waarde zonder dat een sportend lid dat merkt. Voor het gemiddelde lid is de vereniging vooral sportaanbieder. Het bestuur heeft wel de uitdaging de verschillende identiteiten van een vereniging met elkaar in een goed verhaal voor de leden te verknopen en zoveel gemeenschappelijkheid aan de dag te leggen dat de koers(en) van de vereniging herkenbaar is.

### Maatschappelijke functie in de wijk

*Een korfbalvereniging in Utrecht leunt op twee pijlers. Enerzijds staat het korfbal voorop en anderzijds is er aandacht voor het sociale aspect. De vereniging is op deze pijlers gaan steunen naar aanleiding van een vraag van de gemeente, die de vereniging als hoeksteen van de wijk ziet. Het bestuur is gaan nadenken over de maatschappelijke functie van de club in de wijk. Met behulp van subsidies, die beschikbaar waren door de ligging van de club in een 'krachtwijk', is de club aan de slag gegaan met activiteiten voor kinderen met obesitas of met een handicap. Samen met een externe adviseur is dit ontwikkeld naar een maatschappelijk sportplan. Het doel is om mensen zich thuis te laten voelen bij de club, een bijkomend voordeel is de ledengroei.*

## Bestuursfilosofie

Veel verenigingen werken al lang met het opdelen, verdelen en indelen van taken naar beschikbaarheid, tijd en expertise van de vrijwilligers. Gaandeweg zijn zij erachter gekomen dat een aanpak met kleine, overzichtelijke taken soms beter aansluit bij de leefstijl van veel vrijwilligers: concrete tijd in plaats van onbepaalde prioriteit. Voor het bestuurswerk is dit een behoorlijk vernieuwende manier van werken die hier en daar zichtbaar is.

De mogelijkheid om leden mee te laten besturen, ontstaat pas wanneer de leden weten waar het bestuur zich voor inzet en wat belangrijke kwesties voor het bestuur zijn. Een bestuur investeert aan de voorkant (tijd) om het gesprek op gang te brengen. Het bestuur zoekt de interactie, gaat het gesprek aan in de vereniging om betrokkenheid te vergroten en tegelijkertijd te weten wat speelt en wat mensen willen en kunnen bijdragen. Daarnaast is de wens en het besef om verantwoordelijkheid van bestuursleden te willen delen een voorwaarde.

Het delen van verantwoordelijkheden binnen deze bestuursstijl stopt niet bij de grenzen van de vereniging. Ontwikkelingen in de sport als de 'open club' of de 'sportplusvereniging' staan voor het vergroten van de betrokkenheid van mensen met elkaar binnen en buiten de vereniging. Voor de omgeving kan dit een gevarieerder aanbod tot gevolg hebben en nieuwe groepen aan de club binden. De buitenwereld mengt zich in de koers die de vereniging vaart. Een vereniging ontwikkelt verschillende identiteiten en een gevarieerd DNA. De verenigingen die deze weg kiezen, worden door mensen ervaren als wat chaotisch en rommelig van karakter omdat veel verschillende activiteiten, en mensen meer en minder met elkaar, verbonden zijn. Op verschillende plaatsen in de organisatie vinden vormen van regie of sturing plaats. Dit vraagt om flexibiliteit en vertrouwen van de leden en het bestuur, vertrouwen geven en de regie uit handen geven. Natuurlijk betekent dit dat het bestuur interesse toont en volgt wat er gebeurt, meer uit oprechte belangstelling en nieuwsgierigheid dan om in te grijpen wanneer het mis mocht gaan. Je moet dit wel samen willen, als bestuur en als vereniging, weten waar iedereen staat en wat de verwachtingen zijn. Dat zorgt, net als de karakters en de expertise van de bestuursleden, voor een levendige dynamiek.

### DNA bepalen

*Een voetbalvereniging in Rotterdam staat op het punt te fuseren met een naastgelegen vereniging en te verhuizen naar een nieuw sportpark. Deze grote veranderingen vragen om zorgvuldige omgang met de wensen van leden. De twee clubs verschillen van elkaar qua DNA en geschiedenis. De besturen hebben het fusieproces overgedragen aan vijf werkgroepen, bestaande uit een gevarieerde groep leden, die ieder op een eigen thema aan de slag gaan. Eén werkgroep houdt zich bezig met marketing en communicatie. Wat is het DNA van de club? Welk shirt en welke naam kiezen we? Ze organiseerden een avondbijeenkomst waarop leden hier actief mee aan de slag gingen. Deze aanpak heeft het draagvlak onder de leden aanzienlijk vergroot. Voor het bestuur betekende dit wel dat zij grote verantwoordelijkheden uit handen moesten geven.*

## Leidende principes

“Een licht chaotische situatie is kenmerkend voor de complexiteit waar verenigingen mee te maken hebben”, hoorden we geregeld in de gesprekken. Natuurlijk wordt er bestuurd, maar feitelijk wordt op meer plaatsen in de vereniging regie gevoerd over mensen, processen en activiteiten. Verbinden, delen en communiceren is belangrijk. Dat bestuursleden de leden kennen en zelf gekend worden, dat zij

luisteren naar de leden en met hen in gesprek zijn, is volgens respondenten heel belangrijk en vormt de basis voor het besturen in de vereniging.

De vereniging is te zien als een groot netwerk van knooppunten, waar het bestuur een bindende factor is waar veel verbindingen samenkomen. Het bestuur stimuleert en maakt dankbaar gebruik van dat netwerk en de aanwezige kennis en ervaring van mensen die vaak in het verlengde van hun dagelijkse werk ligt. Het bestuur maakt veelvuldig gebruik van ouders, oud-leden en zijn eigen netwerk.

De wijze waarop bestuursleden met elkaar communiceren beïnvloedt het besturen. Als zij zich wederzijds sterk met elkaar en met de leden verbonden weten, beïnvloedt dat hun functioneren. Bestuursleden maken veelvuldig gebruik van nieuwe media (*WhatsApp, conference call, Google drive-*

*documenten*) om elkaar te informeren of directe kwesties op te pakken. Fysieke vergaderingen nemen af in omvang en appreciatie.

#### **Aantrekkelijk maken**

*Een muziekvereniging in Limburg heeft tien jaar geleden een transitie doorgemaakt van kleine fanfaregroep naar grote muziekvereniging. De fanfaregroep had een saai imago en kampte met een identiteitscrisis. Het zelfvertrouwen kwam terug door leuke dingen te gaan doen: spelen op festivals en concerten organiseren. De associatie met de 'stoffige' fanfare verdween en het werd aantrekkelijk om bij de muziekvereniging te gaan. Hetzelfde principe gold voor vrijwilligerswerk. Jongeren hadden geen zin in een traditionele bestuursfunctie, maar willen zich wel inzetten voor een leuk project, waarvoor de inzet tijdelijk en overzichtelijk is.*

Vergadermomenten worden slim gekoppeld aan de tijd voor of na activiteiten. In dat opzicht lijkt sprake van *informalisering* van besturen. Jonge mensen zijn sowieso minder gevoelig voor tradities en hiërarchie; ze zijn inhoudelijk gedreven en zakelijk.

Opvattingen over aanwezigheid van bestuursleden bij wedstrijden is aan verandering onderhevig. Veel praktische, kleine taken liggen bij het bestuur, omdat door de opgebouwde ervaring en kennis het sneller gaat om het zelf te doen. Hoewel alle respondenten zeggen dat dit ongewenst is, is de mate waarin wordt gedelegeerd en uitbesteed verschillend. Veel kleine taken toch op je nemen, betekent dat er minder tijd is voor beleid.

## **Managen van energie**

Commissies en leden krijgen van het bestuur de ruimte en worden aangemoedigd om initiatief te nemen. Leden krijgen dan de rol van aanjager, of coördinator, of als trekker van een activiteit. Het kan zijn om het bestuur te ontlasten, maar ook omdat zij er meer van weten en het beter kunnen. Een goed voorbeeld is een studentensportvereniging die een animo-commissie inrichtte. Een commissie zonder etiket of opdracht met het oog op actuele kwesties, waarvoor op dat moment animo bestaat. Initiatief moet ook bij leden vandaan komen, vonden de bestuursleden van de studentensport. Tot dat moment is in de vereniging geen steun voor de organisatie van feesten en activiteiten; met de animo-commissie kan iedereen die iets wil organiseren, zich bij deze commissie melden.

Sommige bestuurders bepleiten meer flexibiliteit qua functies, inclusief het onderling wisselen van functies. Minder strak omljnd, ondanks het traditionele werken met commissies dat zo stevig in de sportcultuur verankerd is. Bij belangrijke keuzes wordt vaak besloten tot het inrichten van een commissie. Dit vergroot de duidelijkheid en de betrouwbaarheid van de beslissingen voor de leden. In het voorbeeld van de scoutinggroep uit Apeldoorn dat hieronder is weergegeven, is zichtbaar hoe op deze wijze gemeenschappelijkheid in de besluitvorming wordt gerealiseerd.

### **Aanjagers**

*Het bestuur van een fanfare in Utrecht werkte jarenlang meer dan 20 uur per week voor de vereniging. Dat is inmiddels een stuk minder, onder andere door het introduceren van de 'aanjagers'. Alle taken zijn verdeeld over vier taakgebieden. Voor elk taakgebied is een aanjager verantwoordelijk. Het vinden van een bestuurslid was voor de vereniging moeilijk, maar aanjager worden is leuker. Alle taken zijn verwerkt in een organisatieschema. Hierin staan tientallen kleine taakjes, van bedankjes kopen tot het regelen van de logistiek voor een concert. Leden kunnen zich ieder jaar opnieuw inschrijven voor een taakje. Het schema wordt zonder moeite gevuld, en het bestuur houdt zich niet meer bezig met praktische zaken, maar met de lange termijn.*

Een commissie zorgt voor meer verantwoordelijkheidsgevoel onder de leden van een vereniging. Commissies moeten immers zelf plannen maken. Sommige besturen blijven veel zelf regelen omdat overdracht en controle volgens hen ook tijd kost. Besturen zijn geregeld op zoek wat bij hen hoort en wat elders kan worden belegd. Het tijdsargument wordt gecompenseerd door tijdswinst op de langere termijn, dus er is vaak ook iets anders wat er onder schuil gaat; het vertrouwen in een nieuwe werkwijze is niet snel gewonnen.

### **Externe expertise inhuren**

Besturen geven aan regelmatig extern expertise (tegen betaling) in te winnen als er een probleem speelt om daarmee inhoudelijk advies te krijgen of om mankracht aan de ploeg te verwerven. Oud-bestuursleden worden geregeld benut als klankbord, net als leden met een specifieke (professionele) expertise. We spraken ook met verenigingen met een team van ouders die het bestuur ondersteunen op specifieke jeugdthema's.

### **Jongeren een stem geven**

*Een scoutinggroep in Apeldoorn probeert nadrukkelijk verbinding te zoeken met de jongeren in de vereniging. Zaken die het gezamenlijk belang aangaan, worden ook gezamenlijk besloten. De hele groepsraad (vergadering van leiding, kader en bestuur) discussieert mee. Het contact met het jongere kader is bewust gezocht, omdat de groepsraad eerder meer een 'mededelingenrondje' was met weinig interactie en dynamiek. Het jonge kader krijgt de verantwoordelijkheid om mee te denken over belangrijke thema's. Zo gaan ze bijvoorbeeld aan de slag met verschillende stijlen van communiceren en de financiële keuzes.*



### **Flexibele rollen en functies**

Besturen gebeurt lang niet altijd vanuit de vaste rollen van voorzitter, penningmeester en secretaris. Er zijn vaker duidelijke, begrensde taken die leuk zijn om te doen, te overzien zijn en aansluiten bij wat mensen wensen en kunnen. Er zijn vaker tijdelijke vrijwilligerstaken vanuit het bestuur te benoemen zoals de inrichting van een clubhuis of het versterken van het pedagogisch klimaat. Mensen willen voor een dergelijke rol graag persoonlijk worden uitgenodigd.

### **Iets tot DNA maken kost tijd**

Duidelijk communiceren naar leden wat de kernwaarden van de vereniging zijn, en wat van hen wordt verwacht, is cruciaal. Betrek leden bij het bepalen van waarden en de 'DNA' van de vereniging. Eén van de respondenten doet dit door jaarlijks met leden een-op-een-gesprekken te voeren en veel persoonlijke aandacht te geven. Dat kost veel tijd, maar volgens de bestuurder betaalt het zich terug doordat je mensen leert kennen en weet waar je ze voor kunt benutten.

#### **Financiële hulp**

*Een bestuurslid van een scoutingvereniging in Bergen op Zoom heeft een financiële achtergrond en helpt de jongeren bij het maken van begrotingen en het zelfstandig omgaan met financiën. Hij krijgt er zelf energie van en daarnaast vindt hij het een vorm van waardering dat de jongeren veel van hun vrije tijd in de groep stoppen.*

Besturen in deze traditie is betrekken, delen en 'loslaten'. Diversiteit in het bestuur, qua achtergrond, expertise en ambitie geeft een frisse blik en zorgt voor behoud van kennis. Nieuwe bestuursleden geven nieuwe energie, net als een mix van mensen van binnen en van buiten de vereniging. De respondenten werkten geregeld vanuit de interesse en expertise van de leden, dat het 'leuk moet blijven' wordt regelmatig onderstreept. Energie steken in ledenbinding is belangrijk, net als mensen direct aanspreken en bewust maken dat je verwacht dat ze helpen. Door openheid wordt duidelijk wat het belang daarvan is, net als het feit dat prestaties gebouwd zijn op het plezier en de binding die je met elkaar op een vereniging ervaart. Bestuurders hoeven niet alles te controleren, maar geven vertrouwen aan vrijwilligers, en gaan ervan uit dat fouten maken daar onderdeel van is. Tot hoever de financiële verantwoordelijkheid in de vereniging wordt gelegd, verschilt per vereniging. Grote bedragen worden vrijwel altijd door het bestuur beheerd.

### **Bij een eventueel tekort aan bestuurskracht**

Het gedeeld besturen gaat uit van het delen van verantwoordelijkheid. Niet alleen het bestuur is aan zet zodra nieuwe activiteiten worden ondernomen of als in de bezetting gaten vallen. De neiging om zelf aan de touwtjes te trekken moet op die momenten worden onderdrukt en genegeerd. Waardeer leden die initiatief tonen en laat zien dat je hen waarneemt en van waarde vindt voor de vereniging. Zo boor je energie aan die tot nieuwe initiatieven leiden die het bestuur alleen maar hoeft te omarmen.

## Motivatie van bestuursleden

In de gesprekken werd duidelijk dat het belangrijk is gevoel te hebben met de vereniging, net als een goede relatie met de collega-bestuurders. Dat zorgt ervoor dat het leuk is. Veel besturen organiseren naast het 'bestuurswerk' activiteiten om elkaar als groep beter te leren kennen. Ze bespreken hun groepsdynamiek en de resultaten die zij boeken.

De meeste bestuurders zijn intrinsiek gemotiveerd en willen plezier uit het besturen halen. Hoe mensen gemotiveerd zijn, kleurt hun ambitie en invloed. Er spelen tussen de verschillende generaties andere motieven en dat geeft geregeld spanning. Het is iets dat de moeite van het bespreken waard is, net als het uitstellen van een oordeel over elkaar. Probeer te zien wat de ander nodig heeft om zich met je te verbinden en spreek uit wat jij nodig hebt om je aan te kunnen sluiten. Het kan zinvol zijn meer te vertrekken vanuit het idee dat je niet 'tegen' bent, dat je er wel mee kunt leven, dan dat je overal overeenstemming over moet hebben.

Ouders van jeugdleden zijn geregeld actieve bestuurders, omdat ze sowieso vaak op de club zijn. Maatschappelijke gedrevenheid is zichtbaar in pedagogische en educatieve ontwikkeling, aanbod voor bijzondere groepen en gezondheid. Geregeld wordt hulp geboden door voormalige (bestuurs)leden om noodlijdende verenigingen uit een impasse te helpen, vanuit het hart wordt hulp geboden omdat bestuurders een goede tijd op de club hebben ervaren. Veel bestuursleden krijgen energie van besturen en zien het als een hobby, onder het motto: *"Sommigen maken muziek, anderen zorgen ervoor dat het gemaakt kan worden,"* of *"Samenwerken met jonge mensen, leiders, jezelf blijven ontwikkelen zijn prikkels voor de eigen ontwikkeling."*

## Communicatie

Vergaderingen worden over het algemeen niet fijn gevonden, een meer losse aanpak vinden velen beter, bijvoorbeeld tijdens een barbecue. Lange vergaderingen behoren tot het verleden, snellere manieren zijn gevonden door bijvoorbeeld 'voornotulen' op te stellen. Deze 'voornotulen' bestaan uit een efficiënte reactie op de agenda in de voorbereiding van de bestuursleden, dat voor de vergadering kan worden bijgewerkt. *Conference calls*, *WhatsApp* en online plan-programma's, zoals *On Topic* worden veelvuldig ingezet. Jonge bestuurders hechten minder waarde aan vergaderingen en vinden efficiëntere oplossingen, mede dankzij deze digitale toepassingen. De verplichting van het vergaderen op een bepaalde tijd op een bepaalde plaats is grotendeels verdwenen. Contact buiten de vergaderingen vindt vooral plaats via *WhatsApp*, *Facebook*, e-mail en online programma's. Communicatie naar leden gaat meestal per mail, nieuwsbrief en *Facebook*.

### Vergaderen tijdens de barbecue

*Bij de scoutinggroep in Baarn vergadert het bestuur eigenlijk niet. Twee keer per jaar wordt tijdens een barbecue informeel vergaderd. Een barbecue past meer in de weekendbeleving van de leiding en is leuker dan een paar uur in een zaaltje zitten. De kosten komen dan ook voor rekening van de vereniging. Het bestuur vindt dit vanzelfsprekend gezien alle uren die de bestuursleden in de vereniging investeren.*

Commitment, draagvlak en *feeling* met de leden is een aandachtspunt dat alle respondenten belangrijk vinden. Vragen van leden serieus nemen en er iets mee doen is belangrijk. Communicatie met ouders vormt volgens respondenten vaak een aandachtspunt. De omgeving (probleemwijk, krimpgebied) kan

betekenen dat ouders weinig betrokken zijn bij de verenigingsdeelname van hun kinderen. Oplossingen die in de gesprekken werden genoemd, zijn het inrichten van een koffiehokje voor ouders en een persoonlijk gesprek met nieuwkomers om verwachtingen over en weer uit te spreken om misverstanden te voorkomen. De communicatie naar de buitenwereld vindt meestal plaats via *Facebook*, nieuwsbrief, website, video's, foto's, filmpjes, posters of flyers.

### **Taal**

De vormen van organiseren in de muziekverenigingen zijn lossier en de functies nieuwer, net als de termen die worden gebruikt. Eén van de muziekverenigingen spreekt over *aanjagers*, mensen die als contactpersoon vanuit het bestuur een bepaalde klus klaren met een groep vrijwilligers. De voorzitter van een commissie heeft de rol van aanjager in de sport. Bij scouting heet dit een groepshoofd en zij vergaderen met de groep voorafgaand of na een activiteit. Het helpt de oude bestuurs-terminologie af te stoffen en aantrekkelijkere namen te geven.



# Lean & Mean

---

## Omgeving en stakeholders

De vereniging met een beperkt aanbod heeft een functie als in haar omgeving voldoende belangstelling bestaat voor dit beperkte aanbod en de leden met elkaar deze vereniging financiële continuïteit kunnen geven. Hoe stabielere deze situatie, hoe voorspelbaarder het besturen is. De zichtbaarheid van het bestuur is niet direct belangrijk; als het aanbod naar wens van leden georganiseerd is, heeft het bestuur aan de verwachtingen voldaan. Het bestuur is bewust aanwezig op bepaalde, voor de vereniging en haar leden belangrijke ceremoniële momenten. Bepaalde bestuursfuncties zijn meer zichtbaar en geven meer aanleiding tot contact dan anderen. De voorzitter is in veel gevallen degene die de vereniging naar buiten toe vertegenwoordigt en de penningmeester zal, wanneer dit noodzakelijk is, de zakelijke en administratieve kant die met het aanbod gepaard gaat, behartigen.

Het is goed denkbaar dat het bestuur zich beperkt tot de meer organisatorische en beheersmatige kant van het verenigen en zichzelf niet als aanspreekpunt voor leden tijdens activiteiten ziet. Hier komen leden vooral voor de sport, de muziek of de spelactiviteit en is de gemeenschapsvorming als basis voor vriendschap iets wat ontstaat, dit is niet de prioriteit van het bestuur. De gemeenschappelijkheid zit in de passie voor de activiteit en ook de leden willen zo min tijd kwijt zijn aan extra verplichtingen omdat zij zelf vaak druk zijn met werk, gezin en andere activiteiten.

## Bestuursfilosofie

'*Lean & mean*' betekent je in het organiseren beperken tot de basis door het aanbod te standaardiseren en zo professioneel en efficiënt mogelijk te organiseren. Hiermee moet tijd worden gewonnen, zonder de kwaliteit van het aanbod geweld aan te doen. Bestuurders focussen zich op het optimaliseren van aanbod voor hun leden met als doel een zo goed mogelijke prijs-kwaliteitverhouding.

De identiteit van deze verenigingen is eenduidig en wordt vooral ingekleurd door de match van het aanbod en de afnemers daarvan. Het marktdenken, gecombineerd met een goed rationeel, instrumenteel plan, staat garant voor een effectieve uitvoering. Voor verenigingen werkt dit als er sprake is van voldoende constante stroom van belangstellenden voor het aanbod tegen de kosten die het lid zijn met zich meebrengt. Kosten die daarnaast niet veel extra's vragen dan voetballen op een bepaald moment, of een avondje musiceren met anderen en af en toe een uitvoering. De grondslag voor de benadering is autonomie en onafhankelijkheid, in een stabiele omgeving en een verzekerde vraag, zodat men zelf de broek op kan houden en geen verdere inmenging heeft die het aanbod vertroebelt.

### Zelfverdienend model

*Een zangvereniging in Hendrik-Ido-Ambacht wordt een aantal jaar geleden opgericht vanuit een behoefte waar geen passend aanbod voor bestaat. De oprichter en tevens voorzitter creëert vanuit zijn eigen marketingachtergrond een 'buzz' rondom het koor. Er blijkt in de regio veel behoefte aan een plek waar kinderen 'gewoon' kunnen zingen. Het bestuur hanteert een zelfverdienend model. Ze houden zich niet bezig met subsidieaanvragen, want ze kunnen zich niet vinden in de eisen die hieraan worden gesteld. De vereniging kiest een meer commerciële inslag. Het is van belang een duidelijke identiteit uit te stralen en te behouden. Dan weten de kinderen wat ze kunnen verwachten als ze lid worden.*

## Leidende principes

De club heeft een vormvaste visie op de lange termijn. Zij weet wie ze is en wil zijn, welke type mensen zij verenigt en welke financiële middelen daarbij passen. In de daarbij behorende route, zijn doelen en activiteiten logisch in elkaars verlengde beschreven: een vereniging met focus op standaardaanbod, zonder al te veel poespas. Alle te organiseren aspecten zijn tamelijk stabiel en de situatie leent zich voor een strak gestandaardiseerde organisatie. In feite gaat het om het organiseren van steeds weer hetzelfde aanbod en dat zal, als er niet veel aan de vraag verandert, een kwestie van blijven dupliceren betekenen.

Het rationaliseren en het standaardiseren van de organisatie is de kern van het organiseren; een jaarlijkse herhaling. De vernieuwing bestaat met name uit het up-to-date houden van de systemen en de automatisering ervan. Voor scouting en de sport zit hierin ook de afstemming met het landelijk bureau, respectievelijk de bonden, die hen in een specifieke structuur verbindt. Hierin is steeds minder sprake van hiërarchie. Er ontwikkelt zich geregeld dienstverlening die door professionals bij Scouting Nederland vanuit het landelijk bureau en in de sport door de bonden en de provinciale en lokale ondersteuningsorganisaties wordt gestimuleerd. De kwaliteit van het cultuuraanbod krijgt een impuls door de provinciale ondersteuningsorganisaties.

## Managen van energie

Plannen in de vereniging hebben in deze filosofie een pragmatische insteek. Effectieve plannen om kwalitatief aanbod in minder tijd te organiseren. Standaardisatie, automatisering en communicatie via de website zijn de basis om tegemoet te komen aan het tijdgebrek dat mensen hebben. Door professioneel inrichten van de processen wordt veel tijd gewonnen. Zakelijke partners op deelterreinen worden regelmatig door besturen op een slimme en financieel aantrekkelijke wijze aan de vereniging verbonden.

Besturen betekent hier daadwerkelijk besturen en geen operationele taken. Taken worden gedelegeerd op basis van kaders die door het bestuur zijn gesteld en worden op rationele gronden onder de leden verdeeld, met zachte of hardere druk. Bij het aanmelden van het lidmaatschap worden verwachtingen helder gecommuniceerd. Afwijken van de verwachting wordt niet gewaardeerd. De *core business*, daar draait het om. Organiseer dit zo voorspelbaar mogelijk en regel dat leden zich houden aan wat daarbij van hen wordt verwacht.

#### **Keuzes maken**

*Een scoutinggroep in Oosterhout maakt bewust de keuze niet altijd van aanbod van Scouting Nederland gebruik te maken. De kleine vereniging kiest ervoor haar tijd en vrijwilligers in te zetten voor de groepsactiviteiten en meer met lokale partijen samen te werken. Zo leveren deelname aan de jaarlijkse Sintintocht en aan de plaatselijke markt zowel financieel als qua zichtbaarheid iets op. Wanneer het aanbod van Scouting Nederland aansluit bij de behoeften van de groep, maken ze er graag gebruik van. Een voorbeeld is de opleidingscursus voor leiding.*

De opvolging binnen deze bestuursstijl geschiedt op basis van taken die afgebakend en overzichtelijk zijn. Dit valt vooral op bij de studentensportvereniging. Bij deze verenigingen is een bestuur gedurende één jaar actief en vindt ieder jaar opvolging plaats. De jaarlijkse wissel houdt het bestuur fris omdat zij nieuwe plannen maakt. Tegelijkertijd zorgt die jaarlijkse wissel dat opgebouwde kennis verloren gaat als die bij de overdracht niet geborgd is. Desondanks lukt het studentenverenigingen doorgaans elk jaar weer de club continuïteit te bieden.

#### **Externe expertise**

Als de expertise niet vanuit de vereniging beschikbaar is, wordt de kennis gehaald uit het netwerk van de vereniging. Zo betrok een voetbalclub een arts uit de omgeving met het oog op een veilige sportbeoefening in de vereniging. Voordeel van een extern bestuurslid is dat een nieuw netwerk aan de bestuursafdeling wordt toegevoegd en dat iemand met een frisse blik vragen stelt bij de werkwijze. Bestuursleden worden geworven op basis van affiniteit met de bestuurswijze en op expertise, werk en interesses. Soms gebeurt dit via platforms als *LinkedIn*.

Taken worden uitbesteed wanneer niemand tijd heeft. Wanneer de vereniging over voldoende financiële ruimte beschikt, wordt dit vergoed. Verenigingen met financieel draagkrachtige leden besteden bestuurstaken die weinig 'vrijwillige' voldoening opleveren geregeld uit. Administratieve klussen of uitvoeringstaken die door het bestuur werden uitgevoerd, worden dan door betaalde krachten gedaan. In de cultuursector zijn van oudsher al meer professionele krachten actief dan in de sport en de scouting. Dit maakt het voor deze verenigingen waarschijnlijk makkelijker om ook de organisatorische taken bij betaalde krachten te beleggen.

### Taken uitbesteden

*Het bestuur van een koor in Utrecht bestaat uit jonge mensen met drukke banen. Zij geven aan dat het bestuurswerk een kwestie van passen en meten is. De één doet zijn taken het liefst tijdens het werk tussendoor, de ander kiest ervoor een avond per week alles ineens te doen. Steeds meer en vooral minder leuke taken besteden ze extern uit. Zo hebben ze een fondsenwerver voor het aanvragen van fondsen, laten posters en flyers maken door een ontwerper en worden die posters door een betaalde student in de stad rondgehangen. De keuze om taken tegen betaling te laten uitvoeren, levert enerzijds tijdwinst en anderzijds hogere kwaliteit op.*

## Motivatie van bestuursleden

De bestuursleden zijn professionals die deze taken onbezoldigd uitvoeren. Ze doen het voor de positie, de ervaring en het respect dat ze van andere leden krijgen. Hoe prestigieuzer de club, hoe hoger het aanzien van deze vrijwilligers. In bepaalde sociaaleconomische kringen hoort dit tot een vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. Dit geldt zeker voor de wat oudere bestuursleden. Tegelijkertijd komt het voor dat zij besturen beschouwen als doel op zich en profileren zij zich minder op de resultaten die zij willen bereiken.

## Communicatie

De Algemene Ledenvereniging is in deze benadering een formaliteit waaraan je kunt ontkomen, het hoort bij de vereniging. In deze stijl is de vergadering in hoge mate efficiënt en gericht op het delen van de resultaten van het afgelopen jaar en het vaststellen van de plannen voor het komende jaar. Het gaat hier om de formele instemming van de leden en veel minder om het ophalen van inspiratie en ideeën vanuit de leden. De Algemene Ledenvergadering heeft vooral een formeel een ceremonieel karakter. De werkwijze is gestandaardiseerd en gericht op het stroomlijnen van het aanbod en de voorwaarden dat zo goed mogelijk te doen. De verwachtingen die het bestuur heeft omtrent het gedrag van leden en de verwachtingen van de leden ten aanzien van het aanbod en de dienstverlening van de vereniging, worden over en weer helder gecommuniceerd. Het bestuur weet wanneer een afvaardiging wordt verwacht, de prijsuitreikingen en belangrijke wedstrijden zijn, de installatie van de welpen of de start van een actie plaatsvindt.

### De ALV

*Een scoutinggroep in Schiedam probeert de ALV aantrekkelijker en meer gestructureerd te maken door de vergadering op te splitsen. Op de meningsvormende ALV mag iedereen over een vraagstuk meedenken en meepraten. Vervolgens destilleert het bestuur hieruit een aantal scenario's. Deze worden op de besluitvormende ALV voorgelegd. Op deze manier kan iedereen input leveren en meebeslissen, maar behoudt het bestuur de regie.*



### **Jonge bestuursleden**

*Het bestuur van een studentensportvereniging in Utrecht wisselt ieder jaar. De grote en actieve commissies die de vereniging kent, fungeren als springplank voor de stap naar het bestuur. Het jaar biedt volgens de bestuursleden de mogelijkheid om dingen te leren die je tijdens je studie niet leert. De relatief korte zittingsperiode zorgt voor steeds weer nieuwe ideeën en frisse blikken. Anderzijds erkennen de bestuursleden dat er ook kennis en kunde verloren gaat. De jonge bestuursleden hechten waarde aan efficiënt vergaderen. Ze werken met voornotulen, een systeem waarbij voorafgaand aan een vergadering al veel zaken digitaal worden afgevinkt. De vergadering zelf kan hierdoor korter verlopen en er is meer ruimte voor de lange termijn onderwerpen.*

Binnen het bestuur zijn taken afgebakend. Zaken die geen bestuursbrede afstemming behoeven, worden niet met de andere bestuursleden gedeeld. De penningmeester zal voor veel financiële aangelegenheden die binnen zijn of haar expertise liggen niet het hele bestuur mee laten denken. De bestuursleden vertrouwen hierbij op elkaar en geven elkaar de ruimte. Soms worden vergaderstukken alleen ter informatie als bijlage bij een vergaderingsverslag gevoegd. Ook de communicatie met de leden is selectiever. Leden worden op de hoogte gebracht van essentiële zaken, maar andere punten worden alleen schriftelijk gedeeld of ter inzage voorgelegd.

De betrokkenheid bij de voorwaarden en de organisatorische kant van het besturen en verenigen is minder groot dan soms wordt verwacht. Een algemene ledenvergadering laten de leden graag links liggen. Zeker wanneer zaken redelijk tot goed lopen, wordt de ALV gezien als iets wat wel *'goed zal zijn'*. Om mensen toch te trekken, wordt de besluitvorming ingebed in een aanbod dat de leden wel aantrekkelijk vinden. Tijd is immers schaars en de keuzemogelijkheden zijn groot. Er zijn verenigingen die een pubquiz organiseren om voldoende mensen te trekken om zo de besluiten met enige draagvlak te kunnen nemen. Andere verenigingen proberen door meer digitale informatieverstrekking of zelfs digitale besluitvorming leden bij de koers van de vereniging te betrekken.



# Beschouwing - Invloeden op de stijl van besturen

---

## Invloeden van binnen en van buiten

De bestuursstijlen die hiervoor beschreven zijn, vormen een reactie op wat binnen en buiten de vereniging leeft. De verwachtingen van leden, de samenstelling van het bestuur en de dynamiek binnen het bestuur zijn van invloed op de manieren waarop een bestuur zich profileert. De bestuursstijlen voltrekken zich echter niet in een maatschappelijk vacuüm. Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, vergrijzing, informalisering en technologisering vinden plaats zonder dat besturen of verenigingen zich hieraan kunnen onttrekken. De gevolgen van deze ontwikkelingen komen rechtstreeks binnen en vormen een aanleiding om op andere manieren te besturen.

## Invloed van overheidshandelen

Het perspectief van de overheid op de positie van burgers en het vrijwilligerswerk beïnvloedt het reilen en zeilen in verenigingen. De beweging van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving brengt niet alleen meer verantwoordelijkheden voor verenigingen met zich mee, maar legt ook in andere kringen van het maatschappelijk leven druk op vrijwilligers. Steeds vaker worden mensen gevraagd zich in te zetten voor maatschappelijke kwesties. Tot slot worden mensen aangespoord langer door te werken als gevolg van verhoging van de pensioenleeftijd. Dit beïnvloedt de beschikbaarheid van vrijwilligers.

## Andere factoren die meespelen

In onze gesprekken viel op dat de grootte van de vereniging en de thema's die er spelen, van invloed zijn op de bestuursstijl. Bestuurders van (middel)grote verenigingen hebben vaker te maken met een eigen accommodatie; dat vraagt om specifieke expertise op verschillende gebieden. De regeldruk rondom kantines en accommodaties is toegenomen, waardoor van verenigingen vaker wordt verlangd dat zij zaken 'professioneel' aanpakken. Dit draagt ertoe bij dat bestuurders een flinke tijdsinvestering maken omdat zij zich goed moeten inlezen, tenzij zij in staat zijn om dit uit handen te geven. Voor de besturen hebben beide opties 'professionalisering' tot gevolg. Dit is zichtbaar bij grote hockey- en voetbalverenigingen en de grotere orkesten.

De ligging van de vereniging bepaalt ook competenties die van bestuursleden worden gevraagd. Verenigingen in dorpen hebben te maken met andere problematiek dan verenigingen in steden. Verenigingen in krimpgebieden en in achterstandswijken zien zich gesteld voor specifieke uitdagingen die een structureel karakter hebben. Zij zoeken oplossingen om dalende ledenaantallen op te vangen. Dit is terug te zien in het organiseren van overkoepelende belangen tussen verenigingen via regionale samenwerking en samenwerking tussen sport en cultuurverenigingen. Om samenwerkingen aan te gaan moeten bestuurders soepel van geest zijn en de gezamenlijke belangen zien. In steden vraagt de stadsproblematiek andere expertise van de bestuurders van verenigingen dan in dorpen. De diversiteit in dergelijke verenigingen vraagt van bestuurders behendigheid in het overbruggen van verschillen en uitstekende communicatieve vaardigheden om in gezamenlijkheid naar buiten te kunnen treden. Financieel gezond blijven is steeds een uitdaging. Zeker wanneer grote groepen leden moeite hebben om tijdig hun contributie te betalen en inkomsten door achterblijvende betalingen achterlopen. De druk op het aanbod van de groeiende bevolking vraagt om efficiënte organisatieprocessen. Dit betekent dat besturen over vaardigheden op het gebied van management of planning moeten kunnen beschikken.

## **Leeftijd**

Jonge bestuurders doen het anders en dat is gelukkig van alle tijden. Voor de generatie van 25 tot 35 jaar is een bestuurszetel een interessante toevoeging aan hun CV, vanuit een maatschappelijke loopbaan gedacht. Soms is het een opstapje naar een functie met een grotere verantwoordelijkheid. Ook ambiëren jonge mensen een bestuurstaak omdat het hen toegang geeft tot interessante maatschappelijke netwerken. Vaak hebben zij een concrete verandering of resultaat voor ogen. Vooral voor studenten geldt dat zij een bestuursfunctie vervullen vanuit een focus op hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Andere jonge bestuurders zijn gemotiveerd door de koers die de vereniging vaart. Aanleiding om te gaan besturen is dan dat zij vinden dat het met de vereniging bergafwaarts gaat, of ze willen richting de oudere garde een duidelijk tegengeluid laten horen. Vaak willen zij vanuit eigen kennis of professe een toegevoegde waarde voor de vereniging realiseren, bijvoorbeeld op het gebied van automatisering of marketing. Zij vinden het daarna tijd om weer verder te gaan.

## **Diversiteit**

Als de omgeving van de vereniging sterk verandert en de leden niet meer vanzelfsprekend dichtbij wonen, dan vraagt dit veel van de vereniging. Zo dringt de vraag welke betekenis de vereniging heeft voor gezinnen met een migratieachtergrond die in de directe omgeving van de vereniging wonen of voor het asielzoekerscentrum dat dichtbij gelegen is, zich vanzelf op. Dat is lastig, zeker als het bestuur nog bestaat uit leden die 10 jaar geleden in de wijk woonden, maar inmiddels zijn verhuisd. Een bestuur dat bestaat uit verschillende mensen is dan verstandig. Hoe meer diversiteit, hoe rijker de ervaring en hoe gemakkelijker het is om te verbinden.

## **Hoe wordt het makkelijker... én leuker?**

Dit rapport is niet bedoeld om druk uit te oefenen op besturen om het 'helemaal anders te doen'. De maatschappelijke ontwikkelingen vragen om aanpassingen bij besturen, de aanpassingen volgen meestal de voorkeuren van de mensen die ideeën hebben over hoe je dat praktisch kunt organiseren. Grote druk op het verbeteren van het besturen kan averechts effecten hebben, omdat – binnen de hierboven geschetste kaders - al vrij veel op besturen afkomt. Bonden en koepelorganisaties doen er goed aan om verenigingen te informeren en hen toe te rusten en talentontwikkeling bij bestuurders te stimuleren en te ondersteunen. De meer traditionele bestuurder die de zaken regelt op zijn of haar eigen manier heeft binnen de Nederlandse verenigingen absoluut meerwaarde. De jongere bestuurders die wij hebben gesproken zijn over het algemeen flexibeler in het besturen van hun verenigingen. Zij zijn minder gehecht aan de traditionele en soms hiërarchische afspraken binnen verenigingen. Bovendien zijn zij, omdat zij zijn opgegroeid met technologie, beter in staat om binnen besturen techniek in te zetten. Dankzij hun inbreng worden besturen gestimuleerd om creatiever en efficiënter te vergaderen en de leden op een andere manier te informeren.

Veel verenigingen hebben een verleden, een heden en ook een toekomst door besturen die hun enthousiasme delen, en met anderen een gemeenschap vormen. Zij verbinden door muziek te maken, plezier te hebben of zich verbonden te weten door de liefde voor toneel of passie voor hun sport, of door het spelen in de buitenlucht. Veel besturen is het in het verleden gelukt om grote maatschappelijke veranderingen te vertalen naar veranderingen in hun vereniging. Dat het de huidige bestuurders ook zal lukken is evident. Maar door te kiezen voor een passende bestuursstijl gaat dit makkelijker en met minder persoonlijke offers van de bestuursleden gepaard.

## Literatuur

---

Haar, ter M., (2014). *Communiceren en Improviseren, omgaan met de dynamiek en complexiteit bij de ontwikkeling en implementatie van een gezondheidsinterventie*. Amsterdam: UvA.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel. Over de instrumentalisering van sportverenigingen*. Nieuwegein / Utrecht: Arko Sports Media.

# Passend Besturen: hoe doe je het?

---

## DELEN EN VERBINDEN

Wie aan de slag gaat met Delen en Verbinden moet rekening houden met twee belangrijke voorwaarden:

- 1) Je gaat het gesprek voeren over de klus of vraag waarvoor je anderen wilt interesseren. Het moet de betrokkenen duidelijk zijn wat het bestuur van hen verwacht, welke ruimte zij daarbij krijgen om dit qua inhoud en financiële middelen vorm te geven. Wat er wordt verwacht en hoe het bestuur daarin wordt geïnformeerd.
- 2) Dat in de vereniging het wordt gewaardeerd dat leden naar vermogen en interesse bijdragen. Het bestuur wil daarvoor het vertrouwen geven aan een groep betrokkenen. Dit lijkt simpel, maar dat is het zeker niet. De reflex van veel bestuurders om beslissingen binnen de club te controleren of in de bestuurskamer de besluitvorming nog eens over te doen, is een bekend fenomeen. Formeel zijn zij ook verantwoordelijk, het is belangrijk afspraken te maken over hoe de vorderingen worden gevolgd en wat bestuur en leden van elkaar verwachten. Wat zij van elkaar nodig hebben om hun opdracht en rol in te vullen.

Voor bestuurders is het een behoorlijke drempel om verantwoordelijkheden daadwerkelijk te delen. Ook wanneer in een vereniging moeilijke situaties ontstaan, moet dit bij de leden worden teruggelegd.

## LEAN & MEAN

Het Lean & Mean besturen betekent dat de vereniging zich beperkt tot het organiseren van de *core business*. Dit door zoveel mogelijk te standaardiseren en dit door de inzet van mensen op taken zo efficiënt en professioneel mogelijk te organiseren. Als een geoliede machine. In veel gevallen wordt goed gebruikgemaakt van geprotocolleerde taken en handelingen. Hiermee wordt tijd gewonnen, zonder aan kwaliteit van het aanbod te verliezen. Bestuurders focussen zich op het optimaliseren van dit proces met als doel een aanbod met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding voor de leden. Een dergelijke aanpak vraagt een stabiele en vrij constante vraag. De bestuurders moeten de vraag en de omvang ervan kennen, en de mogelijkheden met de accommodatie en de begeleiding daarin tot welke omvang, voorzien. De focus ligt op een continu aansluiten van aanbod en systemen op de vraag.

Het is de kunst goed met elkaar te spreken over de situatie en wat de situatie nodig heeft. In het gesprek over wat er volgens de bestuursleden aan de hand is en waar het naar toe moet, hoe dit leeft bij de leden en welke betrokkenheid helpt voor een goede oplossing, zijn dit de gespreksonderwerpen. Het is belangrijk om boven tafel te krijgen hoe bestuursleden van mening of ervaring verschillen. Op basis van het idee dat in het bestuur ontstaat over de situatie wordt gekozen voor de stijl die de meeste kans op succes geeft.

