

Verenigingsbestuurders in hun kracht: De basis om succesvolle maatschappelijke projecten te realiseren

Door: Daniel Klijn

De sportsector zit in een unieke situatie. De overheid investeert fors in de sport, terwijl andere sectoren juist flinke bezuinigingen moeten incasseren. Aan ons als sector de taak om onze 'investeerders' over vijf jaar met trots terug te laten kijken op hun besluit. Dit is onze kans om te laten zien dat het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken aan ons goed besteed is. Ik zie echter een groot risico waardoor we de verwachtingen niet waar gaan maken. We vergeten namelijk het fundament van alle plannen: de goed functionerende verenigingsbestuurder!



De afgelopen jaren is de maatschappelijke waarde van sport ontdekt en doorgedrongen bij de beleidsmakers bij de rijksoverheid. Dit biedt geweldige kansen voor de sport. Gemeenten vragen de sportsector een rol te spelen als 'verbinder' in de wijk, probleemgedrag onder jeugd te aan te pakken, ouderen niet in een sociaal isolement te laten komen en gezondheidsproblemen tegen te gaan. Dit zijn ingewikkelde probleemdoossiers. Maatschappelijke organisaties pakken deze dossiers al jaren met wisselend succes aan. De voortvloeiende projecten kennen weinig succesverhalen. De doelstelling rond programma's als Sport Buurtcoaches, Sportimpuls en Veilig Sportklimaat hebben we niet zomaar gerealiseerd. Hoe kunnen we nou zorgen dat wij het in de sport **wèl** goed doen?

Kenmerken voor de sport

Het is logisch dat beleidsmakers kansen zien in de sport. Onze sector heeft drie kenmerken die ons uiterst geschikt maken voor de aanpak van maatschappelijke problematiek:

1. Onze infrastructuur. Hieronder versta ik:
 - De 1.5 mln. vrijwilligers die actief zijn in de sport.
 - De sportvelden, sportzalen en andere faciliteiten in praktisch **alle** wijken in Nederland die overdag weinig gebruikt worden.
 - 76 sportbonden en vele lokale sportservice punten.
2. We zijn "sportminded" en hebben daarom belangrijke eigenschappen die tot succes leiden:
 - Ambitie (we willen winnen).
 - Discipline (we werken er hard voor).
 - Samenwerking (we doen het samen).
 - Doorzetten (we geven niet op).
3. De kernactiviteit in de sportsector is beweging. En beweging is het belangrijkste preventiemiddel van gezondheidsproblemen.

Deze kenmerken geven ons een voorsprong op andere sectoren. Welke andere sector heeft zoveel vrijwilligers als de sportsector? Welke sector is van oudsher gevestigd in zoveel wijken in Nederland? En welke andere sector houdt door middel van haar aanbod mensen zo direct gezond? Maar alleen deze randvoorwaarden zijn niet voldoende om ook aanzienlijke maatschappelijke resultaten neer te zetten.

De sportvereniging centraal voor oplossen maatschappelijke vraagstukken

De sportvereniging is in vrijwel alle maatregelen (Sportimpuls, Veilig Sportklimaat, Sportbuurtcoaches) het uitgangspunt bij de aanpak van problemen. Deze maatregelen komen dus eigenlijk op het bord van de sportvereniging terecht. Zij zijn de kern van de hele infrastructuur rond sport die ik beschreven heb. Het is daarom goed om na te gaan wat deze maatregelen betekenen voor de sportvereniging. De vereniging is dan niet meer slechts aanbieder van een bepaalde sport op een afgebakend terrein, maar is tevens buurthuis,

kinderopvang, peuterspeelzaal en levert aantrekkelijk beweegaanbod op andere plaatsen in de wijk. Tevens is zij gesprekspartner voor scholen, gemeente en politie over de opvoeding van jeugdleden. De rol van de vereniging is in dit speelveld wezenlijk anders. Dit betekent dat het bestuur van elke vereniging zorgvuldig moet afwegen of en met name hoe zij willen en kunnen participeren in maatschappelijke projecten.

Op de schouders van de verenigingsbestuurders

De verantwoordelijkheden die samenhangen met maatschappelijke projecten komen terecht op de schouder van de verenigingsbestuurder. Bevlogen vrijwilligers die het verenigingswerk naast hun normale baan en gezinsleven doen. De afgelopen jaren heb ik meer dan duizend verenigingbestuurders ondersteund en geadviseerd. Onvoldoende vrijwilligers, terugloop in ledental, onvoldoende financiële middelen, agressie langs de lijn, gebrek aan structuur, geen opvolging, verlies van privéleven. Dit zijn de zaken waar verenigingsbestuurders naast de organisatie van het sportaanbod het meest mee bezig zijn. Het speelt bij grote clubs en kleine clubs. In dure wijken en in achterstandswijken. De betrokken verenigingsbestuurders voelen zich bijna altijd verantwoordelijk voor de problemen. Ze besteden haast machteloos alle energie aan de waan van de dag. Negen van de tien keer komen ze niet toe aan het structureel oplossen van problemen. Plaats deze praktijk eens naast de wens van beleidsmakers rond sport. Ik zie dan een discrepantie tussen beleidswensen en de praktijk van alledag.

Zorgen voor samenhang bij de ondersteuning van verenigingsbestuurders

Binnen verschillende maatregelen, vanuit bonden en gemeenten, is er aandacht voor de ondersteuning van verenigingsbestuurders. In mijn ogen is ondersteuning goed, maar te beperkt en onsamenhangend.

Bij projecten zie ik vaak dat voornamelijk ondersteuning plaats vindt die bijdraagt om het 'eigen' project goed uit te voeren. Dus de projectleider 'De vereniging als buurthuis' helpt de bestuurder een leuk activiteitenplan op te zetten en mensen te werven. En de projectleider 'Normen en waarden op het veld' leert de bestuurder mensen aan te spreken en een gedragscode op te stellen.

Bij de ondersteunende afdelingen van gemeenten en bonden is de ondersteuning erg productgericht. Voorbeelden van verenigingsondersteuning die ik veel tegenkom zijn:

- Het opstellen van een beleidsplan.
- Het schrijven van een sponsorplan.
- Het ontwikkelen van vrijwilligersbeleid
- Het voeren van goed technisch beleid.
- Het zorgen voor ledenwerving.

Er is natuurlijk niks mis met alle ondersteuningsaanbod die er is. Veel bestuurders en vrijwilligers halen veel nieuwe inzichten uit projectondersteuning en cursussen. Deze inzichten bieden vaak op korte termijn een remedie, maar leiden niet tot structureel goed functionerende verenigingen. Immers, wat heeft het opstellen van een nieuw beleidsplan of gedragscode voor zin als binnen de vereniging geen 'afspraak = afspraak cultuur' is. Of de inzet van een combinatiefunctionaris, als bij zijn of haar vertrek de vereniging instort.

Zet die bestuurder in zijn kracht

Ik pleit ervoor om in samenhang met de bestaande ondersteuning bestuurders goed in hun rol te zetten. De ondersteuning waar ik op doel is gericht op het bestuurders in hun kracht zetten. Het gaat erom dat zij leren besluiten te nemen met een lange termijn perspectief voor ogen. Dat ze niet alleen brandjes blussen, maar begrijpen wat hun verantwoordelijkheid als bestuurder echt is. Beter twee projecten goed doen, dan vijf half. Professionals en ondersteuners in de sport moeten zich wat mij betreft hier meer op richten. De bestuurder in zijn kracht zetten is de belangrijkste stap om sportverenigingen maatschappelijk te laten

excelleren. Als de ondersteuning waar ik op doel goed wordt uitgevoerd, leidt dit tot goed functionerende, stabiele sportverenigingen die een samenhangend geheel weten te smeden tussen wat de club maatschappelijk wil en wat de club kan waarmaken!

Hoe zet je de bestuurder in zijn kracht?

In gesprekken met verenigingsbestuurders valt mij op dat het voor veel bestuurders aan het begin van hun bestuursperiode niet duidelijk is wat het besturen van een sportvereniging nu eigenlijk inhoudt. Hun overtuigingen en ideeën over besturen zijn grotendeels gevormd door de voorgangers. Ze stellen deze overtuigingen zelden ter discussie. Veel bestuurders besturen de vereniging niet op een manier die past bij de huidige tijd en moderne opvattingen over effectief besturen. Voor de verenigingsbestuurder werkt het zeer verhelderend om na te denken over een aantal basisvragen over het besturen van de sportclub:

- Wat is de essentie van het besturen van een sportvereniging?
- Welke rol heeft de bestuurder in de vereniging?
- Hoe kun je de verschillende petten van bestuurder, manager en uitvoerder scheiden?
- Hoe organiseer je op effectieve wijze een sportclub?
- Hoe faciliteer je een beleidsproces bij een sportvereniging?
- Hoe zorg je bij nieuw beleid dat de vereniging echt in beweging komt?

Ik heb deze ideeën vastgelegd in een handboek. Het boek is gebaseerd op de gelijknamige cursus die ik al jarenlang aan verenigingsbestuurders geef. Er staan oplossingen in die logisch, hanteerbaar en goed toe te passen zijn bij de ontwikkeling van een sportclub. Zowel bestuurders als sportprofessionals hebben hier baat bij.

Nieuwe maatschappelijke projecten aanpakken door krachtige verenigingen

We moeten voorkomen dat we onze verenigingen zonder voldoende en de juiste ondersteuning complexe maatschappelijke vraagstukken laten oppakken. Laten wij als sportsector de handen ineen slaan om die bestuurder te versterken! Iedere professional in de sport zou vaardigheden moeten bezitten om bestuurders in hun kracht te kunnen zetten. We staan als sportsector in ons hemd als we over vijf jaar mogen uitleggen waarom allemaal projecten met overheidsgeld mislukt zijn. Laten we voorkomen dat welwillende, enthousiaste en vrijwillige bestuurders onvoorbereid en met een onrealistisch beeld te grootschalige projecten aangaan. Projecten en maatregelen die de bestuurder afleidt van wat feitelijk zijn belangrijkste taak is: Zorgen dat hun eigen vereniging vitaal en gezond blijft!

*Daniel Klijn is auteur van het boek *Besturen met een Visie*, handboek voor sportbestuurders. Daarnaast is hij directielid bij Rotterdam Sportsupport en adviseur/mede eigenaar bij organisatieadviesbureau Koerseigen.*

www.besturenmeteenvisie.nl