

## Artikel Besturen met een Visie in Keerpunt

### Besturen met een Visie: Hoe bestuurders sterkere en leukere verenigingen kunnen creëren

*Bestuurders van sportverenigingen verzetten veelal met grote betrokkenheid en enthousiasme bergen werk voor hun vereniging. De verenigingsbestuurder uit 2012 heeft met een andere realiteit te maken dan de bestuurder van 20 jaar geleden. Om de moderne sportvereniging vitaal te houden dient de bestuurder zich met uiteenlopende vraagstukken bezig te houden: Onvoldoende vrijwilligers, financiële knelpunten, teruglopende ledenaantallen, onvoldoende sponsors, agressiviteit op en rond het veld, consumerende leden etc. Om alles geregeld te krijgen en op het juiste spoor te houden ontstaat druk op het ambt van de bestuurder. Het is begrijpelijk dat bestuurders daardoor snel in de valkuil trappen door van alles zelf te doen. Het is de kunst om in de dagelijkse hectiek te voorkomen dat het échte besturen in het gedrang komt. Daniel Klijn vertelt over Besturen met een Visie. Hoe door beter begrip van het besturen van een sportvereniging de functie leuker wordt en de vereniging sterker.*



#### De dagelijkse hectiek bij sportverenigingen

Als verenigingsadviseur heb ik de afgelopen jaren meer dan duizend verenigingsbestuurders ondersteund en geadviseerd bij verschillende vraagstukken. Problemen met vrijwilligers, teruglopende ledenaantallen en de accommodatie keerden steeds weer terug. Ik zag bestuurders worstelen. Ze werkten keihard en wilden het beste voor hun vereniging. Veel bestuurders zag ik in de waan van de dag functioneren. Bij vrijwilligersproblemen volgden ze een cursus vrijwilligersbeleid en bij onvoldoende sponsors een cursus sponsorbeleid. Het lukte echter vaak niet om problemen structureel op te lossen. Terwijl dit in essentie de taak van de bestuurder is. Stel: de manager van een supermarkt neemt steeds achter de kassa plaats als er lange rijen zijn. Dat klinkt logisch en is ook gastvrij. Als dit echter ten koste gaat van de inkoop en aansturing op vakkenvullers, is hij dan nog steeds een goede manager? Dit gedrag zie ik bij veel bestuurders. Er worden bergen werk verzet, maar zijn dit ook de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van een bestuurder? Ik ging op zoek naar de mechanismen binnen verenigingen die eraan ten grondslag liggen dat problemen niet structureel opgelost worden. Met dat inzicht kon ik verenigingsbestuurders beter in hun kracht zetten en uiteindelijk verder helpen. Op deze wijze is jaren geleden het idee ontstaan om het traject Besturen met een Visie te ontwikkelen. Een cursus die bestuurders dwingt uit de waan van de dag te stappen en hen ondersteunt in hun bestuurswerk.

#### Bestuurders, managers en uitvoerders

De functie van verenigingsbestuurder is in zekere zin uniek en complex. Dit komt omdat bij verenigingen (meer dan bij 'gewone' organisaties) de rollen bestuurder, manager en uitvoerder door elkaar lopen. Ik zie verenigingsbestuurders alle drie de rollen op zich nemen. De verenigingsbestuurder die wel eens een training geeft (uitvoerder), de planning maakt voor komend weekend (manager) of die beleid maakt voor de lange termijn (bestuurder). Alle drie de rollen zijn noodzakelijk voor een goed functionerende vereniging. Problemen ontstaan als één van de drie rollen niet goed wordt ingevuld. Veel vraagstukken zijn dan ook structureel op te lossen door bewustzijn over

deze drie rollen. Immers neemt een manager andere besluiten dan een bestuurder. In het schema hiernaast is aangegeven hoe vanuit verschillende perspectieven een probleem aangepakt kan worden. Ik merk dat veel bestuurders vanuit hun management-en uitvoeringsrol problemen oppakken. Dit is vaak logisch vanuit de dagelijkse hectiek en de verwachting die leden hebben. Echter, maatregelen die structureel knelpunten aanpakken, blijven uit. En dat is nu precies de taak van een bestuurder: Besluiten nemen die leiden tot structurele verbetering.

### Een lange termijn visie is cruciaal

De bestuurdersrol vraagt een andere benaderingswijze van problemen. Om de juiste besluiten te nemen voor de club, zul je als bestuurder een idee moeten hebben over de toekomst van de vereniging. In mijn beleving kun je namelijk alleen goed besturen als je een perspectief hebt. De definitie van het besturen van een vereniging is volgens mij: Zorgen voor een lange termijn visie en vanuit deze visie besluiten nemen die ervoor zorgen dat je deze visie realiseert. De lange termijn visie zegt iets over wat de vereniging levert aan haar leden en hoe zij dat wil realiseren. Het geeft richting aan de vereniging en helpt daarmee ook de bestuurder de juiste besluiten te laten nemen. Met elk besluit geeft de bestuurder richting aan de club. Ik laat bestuurders altijd een stip op de horizon opstellen als startpunt voor de lange termijn visie. De stip op de horizon is het vertrekpunt voor het bestuur. Het is een ankerpunt voor elk besluit dat een bestuurder neemt. Natuurlijk kan een bestuurder een besluit nemen dat niet rechtstreeks bijdraagt aan de stip. Soms is dat in jouw ogen noodzakelijk. Dat is goed. Het gaat er dan wel om dat je jezelf bewust bent dat net een besluit genomen is dat niet rechtstreeks bijdraagt aan de stip.

### Een beleidsproces goed doorlopen

Als bestuurder ben je verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen de vereniging. Ik zie als belangrijkste verantwoordelijkheid van het bestuur om het proces rond de ontwikkeling en implementatie van beleid goed te managen. Dat wil niet zeggen dat je als bestuurder alles zelf moet doen, maar dat je zorgt dat alle stappen zorgvuldig binnen de vereniging worden doorlopen. Ik adviseer altijd om het beleidsproces zoals is aangegeven in de figuur hiernaast te volgen. Het proces biedt houvast aan bestuurders om de stappen te doorlopen om tot goed beleid te komen. Het is nadrukkelijk geen uitgekristalliseerd plan wat maanden schrijfwerk kost. Het is vooral een proces waar langs de bestuurder sturing kan geven aan het opstellen en uitvoeren van beleid. Een proces dat je als bestuur begint en samen met zoveel mogelijk betrokken leden doorloopt.



### Niet alles zelf doen

Door een visie op te stellen en het beleidsproces te doorlopen ontstaat een beeld van het werk dat binnen de vereniging moet gebeuren. Naast het normale werk is wellicht extra inspanning van de leden nodig om de stip te realiseren. Een belangrijk onderdeel van besturen is om de noodzakelijke inspanning goed in beeld te krijgen. Juist hier geldt: Dit hoeft je niet allemaal zelf te doen. Laat ik het voorbeeld van Starbucks nemen: “Starbucks biedt aan zijn gasten een rustmoment om in de dagelijkse

hectiek te genieten van zijn favoriete kopje koffie.” Als Starbucks dat waar wil maken, zullen ze meer moeten doen, dan een simpel kopje koffie zetten. Je hebt verschillende soorten koffie nodig. Medewerkers kennen de naam van elke gast (het is een gast) en zijn of haar favoriete kopje koffie. Ze hebben een schone bar met veel gezellige hoeken. Er liggen diverse kranten. Hiervoor zijn duidelijk meer mensen nodig dan een of twee barmedewerkers. Hoe meer de vereniging wil betekenen voor haar leden, hoe meer werk dat vraagt. Goede zwemprestaties nastreven vraagt bijvoorbeeld meer bezetting van het bad, meer sponsoring, kwalitatief betere trainers en wellicht andere experts. Als de leden kiezen om iets van hun vereniging te vragen, beseffen ze niet altijd dat dit extra werk binnen de club betekent. Bestuurders springen te snel in de gaten die door de leden niet worden ingevuld om maar te voldoen aan de verwachtingen. Als het bestuur op gedegen wijze een beleidsproces faciliteert waar leden hun verwachtingen en wensen kenbaar maken, kan het bestuur aangeven: “Dat is mooi, jongens. Daar worden we erg blij van. Dat betekent wel dat deze commissies extra handjes nodig hebben!” En als die handjes er niet zijn onderzoeken of er andere manieren zijn om het te organiseren zonder dat de bestuurder fulltime aan de slag gaat.

### **Het traject Besturen met een Visie**

Uiteindelijk heb ik alle ervaringen en lessen die ik als verenigingsadviseur heb opgedaan gebundeld in een traject speciaal voor verenigingsbestuurders en een boek. In het traject en het handboek Besturen met een Visie krijgt de bestuurder inzicht in de volgende vragen:

- <sup>35</sup>/<sub>17</sub> Wat is de essentie van het besturen van een sportvereniging?
- <sup>35</sup>/<sub>17</sub> Welke rol heeft de bestuurder in de vereniging?
- <sup>35</sup>/<sub>17</sub> Hoe organiseer je op effectieve wijze een sportclub?
- <sup>35</sup>/<sub>17</sub> Hoe faciliteer je een beleidsproces bij een sportvereniging?
- <sup>35</sup>/<sub>17</sub> Hoe zorg je bij nieuw beleid dat de vereniging echt in beweging komt?

De bestuurder die op deze vragen een passend antwoord weet, kan sturing geven aan de vereniging. Onthoud echter dat er niet een recept is voor het besturen van een vereniging. Als bestuurder zul je deze vraagstukken met eigen kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijkheid in de specifieke omstandigheden van jouw club moeten oppakken. Maar dat specifieke maakt het besturen van een sportvereniging juist zo interessant. In het traject komt dan ook veel praktische kennis over verandermanagement, organisatiestructuur, intern en extern onderzoek doen, omgaan met weerstand en aansturen van vrijwilligers aan de orde. Er zijn verschillende cursusvormen van Besturen met een Visie die via gemeenten, sportbonden, servicepunten en Veilig Sportklimaat worden aangeboden.

*Daniel Klijn is de grondlegger van Besturen met een Visie en adviseur voor verenigingsbestuurders en sportprofessionals. Daarnaast zit hij in de directie van Rotterdam Sportsupport, het steunpunt voor Rotterdamse sportverenigingen. Na de zomer van 2010 legt Klijn zich volledig toe op de sportsector. Hij gaat uit van de kracht van sport als middel om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. In april 2012 verscheen zijn boek 'Besturen met een Visie – Handboek voor sportbestuurders'. Klijn gelooft in de kracht van vernieuwing, vanuit passie en betrokkenheid, om mensen in organisaties in beweging te krijgen.*

Meer informatie over het basistraject

<http://www.besturenmeteenvisie.nl>

info@brug8.nl

Meer informatie over het boek:

<http://www.sportsmedia.nl/bestuur-en-management/besturen-met-een-visie/>