

2012 2013

Evaluatie Besturen met een Visie



Universiteit Utrecht

Inhoud

4 Voorwoord

5 Inleiding

6 Effecten op de bestuurders



7 Interview Mark Bleeker, bestuurder Drop Shot

9 Effecten op de vereniging



10 Interview Simon de Witte, voorzitter van zwemvereniging AZC

12 Succesfactoren Besturen met een Visie



13 Interview Arie Martijn Schenk, verenigingsadviseur KNLTB

15 Verbeterpunten Besturen met een Visie



16 Interview Robert Zwitter, voorzitter ATC Kadoelen

18 Conclusies en aanbevelingen



19 Interview Marita Verkaik, teammanager Rotterdam Sportsupport en Ingrid Sijtermans, verenigingskaderconsulent KNKV

21 Bijlage
Resultaten evaluaties 2012-2013

Ik heb een klik met mensen in sportverenigingen, dat merk ik telkens weer. Ik houd van hun betrokkenheid en energie. Ze zetten zich vrijwillig in, voor de club komen ze hun bed uit. Je wandelt zo'n clubgebouw binnen en proeft de sfeer: altijd een beetje rommelig, overal mensen aan het werk, er gebeurt van alles. Leuke mensen zijn het, bij wie ik me graag aansluit.

Als kind zat ik op een voetbalclub en een atletiek-vereniging, maar sportbestuurder was ik nooit. De wereld van sportbestuurders leerde ik kennen, toen ik na mijn studie bestuurs- en organisatiekunde een adviesopleiding volgde en ervaring opdeed bij Rotterdamse sportverenigingen. Ik vond het erg leuk om hen te helpen met structuur aan te brengen, een visie te ontwikkelen en zo problemen op te lossen. In normale organisaties is een dergelijke procesmatige aanpak niet nieuw, maar in vrijwilligersorganisaties wel. Ook bestuurders die dat in hun professionele werk wel toepassen, komen er in de dynamiek van een sportvereniging vaak niet of onvoldoende aan toe. Besturen met een Visie is als product ontstaan toen gemeenten en sportbonden Koerseigen vroegen om trajecten bij hun verenigingen aan te bieden. We hebben nog even nagedacht of Koerseigen wel een trainingsbureau wilde zijn. Maar ons uitgangspunt is altijd dat wij een product willen maken dat past. En voor de sportwereld is dit zonder twijfel de beste aanpak.



We hebben nu drie jaar achter de rug, 400 trainingen verzorgd en meer dan 10.000 bestuurders direct bereikt met ons gedachtegoed. En de belangstelling groeit nog steeds. Met de ervaringen van de afgelopen jaren is het een goed moment om even stil te staan en na te gaan waar we tevreden over kunnen zijn en wat anders en beter kan, ook gezien de snelle maatschappelijke veranderingen.

Gezien de feedback uit de evaluaties die we stelselmatig uitvoeren, geloven we zeker dat we qua aanpak op het juiste spoor zitten maar doen we wat we doen ook goed? Vandaar deze evaluatie. Belangrijk aandachtspunt daarbij: hoe kunnen we voorkomen dat de effecten van de trajecten verdampen?



We hebben voor de uitvoering door de Universiteit Utrecht bewust gekozen voor een 'korte slag', een verdieping op de eigen evaluaties, zodat we de bestuurders zoveel mogelijk zelf aan het woord kregen. Daardoor hebben we goed zicht gekregen op de waarde die de training voor hen heeft en op verbeterpunten.

Net als de sportverenigingen zitten we niet stil. In het verlengde van het huidige traject Besturen met een Visie, verdiepen we ons bijvoorbeeld in noodzakelijke vernieuwingsprocessen voor verenigingen. Er zijn nog heel veel klassieke sportverenigingen met een traditioneel lidmaatschap, een accommodatie en een kantine. Wie wil overleven en nieuwe generaties wil binden, zal fundamenteel moeten vernieuwen. Niemand weet hoe de sportvereniging van 2025 eruit zal zien. Zeker is dat mensen willen sporten en bij elkaar willen horen. In welke organisatievorm dan ook. Ook daar dragen we graag aan bij.

Ik wens u veel leesplezier toe bij het lezen van dit rapport en hoop dat het u inspireert.

Daniël Klijn

Besturen met een Visie is een traject voor bestuurders van sportverenigingen dat 4 tot 6 maanden in beslag neemt. Tijdens het traject creëren de deelnemers een bestuurlijke visie voor hun vereniging en ontwikkelen ze handvatten om de visie in de praktijk te brengen.

Het traject is de afgelopen jaren honderden keren uitgevoerd en wordt sinds 2012 vanuit het actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat' (NOC*NSF, KNHB en KNVB), als basis cursus Besturen met een Visie aangeboden aan verenigingen. In 2012 en 2013 zijn ruim 125 trajecten uitgevoerd bij verschillende sportbonden in Nederland. Naast sportbonden nemen ook gemeenten (G4) en sportverenigingen het initiatief om bestuurders van sportverenigingen deel te laten nemen aan Besturen met een Visie.

Voor de doorontwikkeling is het van belang om inzicht te krijgen in de succes- en verbeterpunten van het trainingstraject. Koerseigen heeft de Universiteit Utrecht, departement bestuurs- en organisatiewetenschap (USBO) gevraagd het traject te evalueren en aanbevelingen te doen voor de verdere ontwikkeling van het traject.

Onderzoeksopzet

Er zijn vijf groepsgesprekken gehouden met in totaal 23 bestuurders van sportverenigingen uit heel Nederland. Er was een grote diversiteit in de deelname. De focus lag op korfbal-, tennis-, gymnastiek-, handbal- en zwemverenigingen. Aanvullend is er een focusgroep gehouden met bondsmedewerkers van de KNZB, KNGU, KNLTB en het NHV. Ook is met vijf trainers van Koerseigen een focusgroep gehouden om hen te kunnen bevragen over de gehanteerde aanpak bij Besturen met een Visie.

Vertrekpunt voor de groepsgesprekken is de digitale evaluatie van Besturen met een Visie, afgenomen direct na de laatste avond onder 285 respondenten uit 90 trajecten. Er is gekozen voor het houden van groepsgesprekken om door te kunnen vragen op de uitspraken van de bestuurders, trainers, bondsmedewerkers. Op deze manier wordt inzichtelijker welke betekenis de respondenten geven aan de verschillende onderdelen van het traject.

Onderwerpen die in de groepsgesprekken met de bestuurders aan bod kwamen zijn de effecten op de eigen manier van besturen en welk effect dat had op de vereniging. Ook is de bestuurders gevraagd wat zij na afloop van het traject nodig hebben om de toekomstvisie te implementeren. Ten slotte is de bestuurders gevraagd naar succesfactoren en welke onderdelen in het traject verbeterd kunnen worden bij de doorontwikkeling.



De bondsmedewerkers is gevraagd naar de ervaringen met bestuurders die deel hebben genomen aan Besturen met een Visie. Is er een verschil in de manier van besturen tussen bestuurders die wel en die niet hebben deelgenomen aan Besturen met een Visie en wat is de meerwaarde voor de bond dat de bestuurders deelnemen aan het traject?

De uitkomsten uit de focusgroepen zijn schriftelijk uitgewerkt op hoofdpunten en teruggekoppeld op de verenigingsbestuurders, bondsmedewerkers en trainers ter controle. Hierbij is gevraagd te kijken naar feitelijke onjuistheden of aanvulling op de gedane uitspraken.

De uitwerkingen van de verschillende focusgroepen zijn vergeleken en geanalyseerd op de veel voorkomende onderwerpen. Deze onderwerpen worden in dit rapport weergegeven en geven dus in algemene formuleringen de mening van de gesprekspartners weer. De quotes in het rapport worden geanonimiseerd weergegeven.

Leeswijzer

In de komende hoofdstukken wordt achtereenvolgens beschreven in welke mate het gedrag van bestuurders van sportverenigingen is veranderd als gevolg van deelname aan Besturen met een Visie en welke verandering(en) dit voor de vereniging heeft opgeleverd. Vervolgens worden de succesfactoren en verbeterpunten van het traject beschreven. Er wordt afgesloten met een samenvattende analyse en aanbevelingen voor de toekomst van Besturen met een Visie.

Na elk inhoudelijk hoofdstuk volgt de tekst van een interview met één van de deelnemers of betrokken verenigingsadviseurs.

In de bijlage zijn de resultaten opgenomen van de evaluaties in 2012-2013, die als vertrekpunt voor het kwalitatieve onderzoek zijn gebruikt.

In de evaluatie geven de bestuurders aan dat zij zich bewust zijn geworden wat het besturen van een vereniging inhoudt en dat zij andere keuzes maken in het besturen van de sportvereniging. Dit manifesteert zich in een drietal effecten op de bestuurders.

Onderscheid besturen, managen, uitvoeren

De focus van de bestuurders ligt in de dagelijkse praktijk veelal op de korte termijn en de ad hoc werkzaamheden die volgens hen horen bij de taken als bestuurder. Dit zorgt ervoor dat er te weinig verder in de toekomst gekeken kan worden en er dus weinig echt 'bestuurd' wordt.

“Besturen met een Visie geeft prachtige handvatten om invulling te geven aan de problemen. Vanuit het maken van een beleidsplan uitkristalliseren en invullen van wie doet wat in de vereniging. Als je de verantwoordelijkheid lager in de vereniging neerzet, worden de leden en de vrijwilligers in de vereniging bewuster van de taken die er liggen.”

Deelname aan Besturen met een Visie betekent voor veel sportbestuurders dat zij (voor het eerst) een moment hebben waarop zij met anderen kunnen praten over het eigen functioneren. Veel bestuurders moeten zoeken naar hun taakinfilling binnen de sportvereniging en vullen die vaak naar eigen inzicht in. Er zijn weinig momenten in het dagelijks besturen van een sportvereniging waarop bestuurders inzicht krijgen in hoe een vereniging bestuurd moet worden en in welk perspectief anderen de toekomst van de vereniging zien.

Tijdens Besturen met een Visie doen bestuurders het inzicht op dat niet elke vraag uit de vereniging door een bestuurslid opgepakt hoeft te worden. Het onderscheid tussen besturen, managen en uitvoeren is voor de sportbestuurders een waardevol inzicht. De meeste bestuurders zeggen dat zij zich meer bewust zijn geworden van de taken en verantwoordelijkheden die passen bij een bestuurder en de verschillende portefeuilles die binnen een bestuur (kunnen) bestaan. Hierdoor zijn ze minder bezig met het blussen van 'brandjes' in de vereniging en focussen zij zich meer op de lange termijn.

Het onderscheid tussen besturen, managen en uitvoeren komt in bovenstaand citaat duidelijk terug. Het geeft de bestuurders handvatten om de vereniging te structureren en voor de vrijwilligers de verantwoordelijkheden en taken inzichtelijk te maken. Dit maakt het voor de bestuurders ook gemakkelijker om vrijwilligers aan te spreken op hun verantwoordelijkheden en taken.

Handvatten voor verandering

Bij veel sportverenigingen is er een 'sense of urgency' om te veranderen: het aantal vrijwilligers loopt terug, de vereniging wil/ moet fuseren of de sponsorinkomsten lopen terug. Het ontbreekt de bestuurders vaak aan kennis en visie om dergelijke veranderingen vorm te geven. In het traject wordt aandacht besteed aan het werken met een lange termijn visie en een daaraan gekoppelde optimale inrichting van de structuur van een vereniging. Door een 'stip op de horizon' te creëren, ontdekken bestuurders de handvatten voor de gewenste verandering.

Door terug te gaan tot de kern van het besturen van een sportvereniging leren de bestuurders dat impliciet gemaakte keuzes in een groter perspectief geplaatst kunnen worden en daardoor meer samenhang vertonen.

Door het formuleren van een 'stip op de horizon' kunnen de bestuurders beter een lange termijn visie formuleren, wat een perspectief biedt voor te nemen beslissingen. Doordat de bestuurders voor zichzelf een beter perspectief hebben op het besturen van een sportvereniging zijn zij ook beter in staat om hierover te communiceren met de rest van de vereniging en externe organisaties.



Mark Bleeker Bestuurder van Drop Shot

“Toen ik in 2004 lid werd, telde de ooit toonaangevende Haagse badmintonvereniging Drop Shot na een aantal moeilijke jaren nog maar 180 leden. De organisatie draaide in feite op één bestuurder die de boel manmoedig overeind had gehouden. Twee jaar later verhuisde hij en nam hij met een welverdiend erelidmaatschap afscheid. Het nieuwe bestuur werd gevormd door een groep van zeven 'jonge honden' van 25 tot 35 jaar. Ikzelf werd aanvankelijk penningmeester en in 2009 voorzitter. De basis van de vereniging was op orde, de reguliere zaken liepen redelijk. Maar wij namen ons voor de vereniging weer op te bouwen, er was grote behoefte aan leven in de brouwerij.

We gingen eigenlijk gewoon de dingen doen die wij leuk vonden. Zo besloten wij bijvoorbeeld in de zomervakantie gewoon door te gaan. Normaliter stoppen clubs, maar wij bleven open voor iedereen. Uit de hele regio kwamen spelers voor 4 euro per avond badmintonnen, het was een enorm succes. Mensen ontdekten dat het weer leuk was bij Drop Shot. Er ontstonden nieuwe contacten. We groeiden weer. Anno 2013 staat de teller op ruim 300 leden.

Binnen de club hadden wij een lid met een grote betrokkenheid en uitgesproken visie. Ik had hem destijds graag in het bestuur gehad. Maar Harmen voelde niets voor de ongestructureerde, urenlange vergaderavonden, voor de 'gezellige chaos' die ik leidde. Hij hield zich op de achtergrond. Toen bood de gemeente Den Haag in 2011 sportclubbestuurders gratis het traject Besturen met een Visie aan. Met twee bestuurders heb ik me ingeschreven. We zaten in een cursus samen met volleyballers, voetballers en roeiers. En daar leerden wij het belang van een visie en hoe je die moet maken. Ik herinner me het plaatje nog: bestuurder – manager – uitvoerder!! Dat was mijn persoonlijke eye-opener.

Ineens snapte ik wat Harmen bedoeld had. Na de cursus hebben we in 2012 een bestuur gevormd van drie man: voorzitter, secretaris, penningmeester. De rest ging verder als manager – technische commissie, jeugdzaken, evenementen et cetera. Een echte professionaliseringsslag, ja. Conceptueel hebben we nu de ideale organisatievorm te pakken. In de praktijk zoeken we nog naar een beter functioneren van het management. De bestuurders kennen hun rol, voor de managers zou een opleiding ook goed zijn.

Het visiedocument van het bestuur ligt er sinds 2012, daaruit moeten nu beleidsplannen voortvloeien. Maar wie maakt die? We hebben



volgens mij een transitieplan nodig. Ik wil bevoegdheden kaderen, ik zou willen dat elke commissie haar eigen begroting beheert. Daar zijn we nog niet uit.

Soms is het lastig voorop te lopen. Ik heb het gevoel dat wij als vereniging zelf het wiel aan het uitvinden zijn. Onze bond kijkt wel met belangstelling naar de ontwikkelingen en biedt inmiddels de cursus gratis aan. We zijn een paar keer op landelijke bijeenkomsten geweest om het verhaal van Besturen met een Visie te vertellen aan andere badmintonverenigingen.

Waarom de gemeente Den Haag het traject aanbood destijds? Omdat de gemeente een maatschappelijke taak ziet weggelegd voor sportverenigingen. In de stad is de afgelopen tijd het aantal culturele centra gedecimeerd, waardoor talloze sociaal-culturele activiteiten hun huisvesting en podium kwijtraakten. Ter vervanging heeft

Den Haag nu het project Buurthuis van de Toekomst gelanceerd, waarbij sportverenigingen in feite gaan fungeren als buurthuis. De toneelgroep, de klaverjasclub, ze kunnen allemaal op de locatie van de sportclub terecht. Wij staan daar achter. In onze visie staat die maatschappelijke betrokkenheid ook nadrukkelijk vermeld. De gemeente ziet nu in Drop Shot een stevige vereniging waarmee ze graag zaken wil doen. Dat leidt tot allerlei nieuwe initiatieven. Op basis van een gemeentelijke subsidie hebben we bijvoorbeeld voor twintig uur per week een jeugdsportcoördinator in dienst, die een brug slaat tussen de plaatselijke scholen en de sportverenigingen. Tegelijkertijd onderzoeken we de mogelijkheid om het clubhuis uit te breiden met een zaal, waar mensen van buiten kunnen vergaderen, maar waar wij ook als gastvereniging trainers kunnen opleiden.

Er gaat, kortom, een wereld voor onze vereniging open. Dat maakt het besturen heel dynamisch, want parallel aan die maatschappelijke gerichtheid zijn de sportieve doelstellingen minstens zo belangrijk. Onze leden willen de top halen in het badminton en ook daar moet je hard aan blijven werken.

Mijn tijd als voorzitter zit er na vier jaar op. Ik heb besloten door te gaan als manager jeugdzaken. Harmen heeft meegewerkt aan het visiedocument, dat onze strategie voor de toekomst weergeeft. Er is nu een gezonde structuur, de vereniging bloeit en die continuïteit moet worden bewaakt. Dat is Harmen op het lijf geschreven. Hij wordt onze nieuwe voorzitter.” •



Een vergroting van bewustwording bij de bestuurders en het maken van andere keuzes in het besturen van een vereniging heeft ook zijn effect op de vereniging. De bestuurders geven aan dat zij anders handelen in de vereniging en meer structuur aan kunnen brengen wat ook kan leiden tot meer betrokkenheid van de leden. Hieronder wordt weergegeven hoe de bestuurders deze effecten op de vereniging realiseren.

Onderscheid in bestuur, commissies en werkgroepen

Bij de meeste verenigingen is er geen duidelijk onderscheid in de taken van het bestuur en de commissies. Het vormen van beleid en het uitvoeren ervan wordt vaak door dezelfde personen gedaan, de bestuurders. Door een beter inzicht in het onderscheid tussen besturen, managen en uitvoeren wordt het duidelijk dat niet alle taken door bestuurders uitgevoerd kunnen worden en er commissies en werkgroepen nodig zijn die taken overnemen van bestuurders. De taken die niet tot de kerntaken van een bestuurder horen, worden gedelegeerd naar commissies en werkgroepen. Hierdoor neemt de 'span of control' van bestuursleden af en krijgen de commissies en werkgroepen meer taken en verantwoordelijkheden.

“De behoefte aan structuur in de vereniging was groot. Het bestuur is kleiner geworden, van vijf naar drie personen met een vaste taakomschrijving. Daarnaast zijn commissies en werkgroepen opgesteld voor de overige taken. Het gevolg hiervan: geen praktische taken meer bij het bestuur, en een duidelijke structuur voor iedereen binnen de vereniging. De taken van de werkgroepen en de commissies zijn veel helderder.”

Grotere betrokkenheid binnen de vereniging

De deelnemers aan Besturen met een Visie leren hoe zij de toekomstvisie voor de sportvereniging kunnen formuleren en structureren en hoe ze dit kunnen delen met de rest van het bestuur. Daardoor lukt het de bestuurders ook beter om de toekomstvisie te verwoorden richting de leden. Het bestuur straalt meer eenheid uit. Een concreet onderdeel van Besturen met een Visie is dat het bestuur de plannen voor de lange termijn deelt met de leden en hen om input vraagt. Hierdoor ontstaat een opener manier van communiceren tussen bestuur en achterban over het beleid dan vóór Besturen met

“De bestuursleden durven zichtbaarder te zijn binnen de club, ze zijn met z’n allen het bestuur in plaats van alleen de voorzitter. Er is meer gedeelde verantwoordelijkheid. Het is een bewuste keuze geweest om iedereen de visie van de vereniging te laten presenteren.”

een Visie het geval was. Daarnaast worden de taken van het bestuur en de commissies en werkgroepen concreter benoemd zodat de vrijwilligers in de commissies en werkgroepen ook beter weten wat er van hen verwacht wordt en welke verantwoordelijkheden zij hebben.

Een meer open en concrete manier van communiceren leidt tot een grotere mate van betrokkenheid van de leden bij de vereniging. Doordat bestuurders en commissieleden de dialoog aangaan met (ouders van) leden van de vereniging en hen vragen naar de gewenste bijdrage aan de vereniging leidt dit tot een beter inzicht in kennis en ervaring bij deze personen. Bij een aantal verenigingen leidde het ook tot een toename van het aantal vrijwilligers of de bereidheid om extra taken op zich te nemen.

“Het beleid is inzichtelijker geworden voor iedereen maar het is ook belangrijk om leden de mogelijkheid te bieden om plannen te bespreken. Hierdoor kunnen de jaarvergaderingen ingekort worden en is de opkomst van de ALV verdrievoudigd. Door nieuwsgierigheid bij de leden te prikkelen zorgt je ervoor dat ze meer betrokken raken.”

Beleidsimplementatie kost tijd

Tijdens het traject wordt de stip op de horizon gemaakt en worden verschillende beleidsthema's daaraan gekoppeld. Het kost tijd om vanuit deze beleidsthema's commissies op te zetten en taken en verantwoordelijkheden te delegeren. Voor een aantal deelnemende verenigingen was het daarom te vroeg om effecten voor de vereniging te kunnen benoemen.



Simon de Witte
Voorzitter van zwemvereniging AZC

"Het is niet zo, dat we als bestuur niet goed zijn omgegaan met de problemen waarmee AZC de afgelopen jaren te kampen heeft gehad. Integendeel, we hebben de juiste beslissingen genomen. Daardoor staan we er in moeilijke tijden als zwemsportvereniging redelijk voor. Desondanks hebben vier medebestuurders en ik in 2012 geen moment geaarzeld om deel te nemen aan Besturen met een Visie. Wij wilden leren besturen op basis van een zelf ontwikkelde visie. Dat voortdurende reactief bezig zijn, daar wilden wij vanaf."

In den lande kent men AZC vanwege het waterpolo, dat in de hoogste klasse wordt gespeeld. AZC is echter een omni-vereniging met 450 leden, wij bieden alle disciplines van hard zwemmen, synchroon zwemmen en schoonspringen tot waterpolo toe. Er wordt gebruik

gemaakt van de twee gemeentelijke zwembaden die Alphen aan den Rijn rijk is. Via het synchroon zwemmen, dat door mijn kinderen werd beoefend, kwam ik zes jaar geleden in het bestuur. De afdeling waterpolo was en is de grootste in omvang en belang.

Die kreeg de meeste aandacht, daarin ging het meeste geld om en die leverde de voorzitter, secretaris en penningmeester. De overige bestuursleden waren de vier afdelingsvoorzitters. In 2009 kwam de voorzitterspost vacant en heb ik me als eerste niet-waterpoloër kandidaat gesteld. Na het vertrek van de hoofdsponsor maakte de economische crisis het onmogelijk een behoorlijk sponsorbudget te verwerven. Spraakmakende spelers vertrokken. In 2007 brandde ons zwembad De Thermen af en moesten we terugvallen op de kleinere accommodatie Den Hoorn. Dat maakte ons voor topsporters minder aantrekkelijk.

Waterpolo was niet alleen een dominante cultuur binnen AZC, het werd financieel een veel te zware belasting voor de vereniging. We hebben dat opgelost door de topsport los te maken van de breedtesport en onder te brengen in een aparte stichting met eigen bestuur en middelen. Financieel bleef het moeilijk, omdat de gemeente – die inmiddels het nieuwe prestigieuze zwemsportcentrum Aquarijn liet bouwen – in 2009 besloot de tarieven op te trekken. Elke sportvereniging betaalt nu van de gebruikte accommodatie de reële beheerskosten en voor ons is dat per vierkante meter badwater. Een zwembad exploiteren is uiteraard duurder dan een voetbalveld: onze tarieven werden in korte tijd meer dan verdrievoudigd. Dat is niet vol te houden, dat zou ons einde betekenen. We zijn dus in gesprek gegaan. Bovendien hebben we in 2012 als verenigingen die Aquarijn gebruiken, de handen ineen geslagen en samen met de gemeentelijk beheerder een plan ontwikkeld om het badcomplex rendabel te maken. Goede beslissingen, zeker. We hebben ook een goed geëquipeerd bestuur. Maar Besturen met een Visie kwam op het juiste moment.

Ik wil loskomen van die reactiemodus, die voortdurende afhankelijkheid van veranderende omstandigheden. Wij moeten door, op naar de volgende fase. Wat moet onze strategie voor de komende jaren worden, wat gaan we als vereniging voor Alphen in maatschappelijke zin betekenen en wat hoort daar dan bij? Wat verwacht een zwemmer eigenlijk van ons en wat heb je nodig om dat te kunnen bieden? Dat is wat we moeten uitzoeken.

De bestuurstraining was een aanbod van de bond, die de avonden in Aquarijn wilde organiseren. We zaten er met potentiële concurrenten, andere regionale zwemverenigingen. Ik vond iedereen opvallend

open en transparant. We konden van elkaar leren. De trainer vroeg stevig door, je moest echt met de billen bloot. Bij het aangeven van onze pluspunten, bijvoorbeeld, noemden wij AZC een sterk merk. Vraagt de trainer: ondervind je daar voor- of nadeel van?

Zo iets dwingt je tot afstand nemen en nadenken. Datzelfde geldt voor de rolverdeling tussen bestuurders en managers. Wij hebben onze structuur aangepast. Inmiddels bereidt het dagelijks bestuur de vergaderingen voor en kijkt het naar de hoofdlijnen. Een uur later schuiven de afdelingsvoorzitters aan en wordt besproken wat er speelt en hoe je vanuit de strategie op die praktijk moet aansluiten. De vergaderingen zijn korter, we zijn bewuster bezig met de onderwerpen. Ik zie hoe we het ons steeds beter eigen maken en hoop deze werkwijze te borgen.

Ons visiedocument ligt er nu. We zijn van plan de leden erbij te betrekken om het draagvlak zo groot mogelijk te maken. Er is een goede toekomst voor AZC weggelegd, dat weet ik zeker. Zwemmen is een basissport. Er ligt een enorm potentieel, dat we veel beter dan nu kunnen benutten wanneer we onze maatschappelijke rol uitbouwen. Dan denk ik aan de door de gemeente gewenste buurthuisfunctie voor Aquarijn, waarin bijvoorbeeld onze vrijwilligers inzetbaar zijn voor spelmiddagen en andere waterevenementen. Zo breng je mensen met AZC in contact en haal je nieuwe leden binnen. We zullen meer moeten samenwerken. Dat is onze stip aan de horizon. En als ik ooit wegga als voorzitter, wil ik dat die visie wordt gedragen door de gehele vereniging." •



Uit de gesprekken met de verenigingsbestuurders en de bondsmedewerkers komen de volgende succesfactoren als voornaamste naar voren.

Kennisuitwisseling met andere verenigingen

Aan elk traject nemen bestuurders van verschillende verenigingen deel. Hierdoor ontstaat een mix van bestuurders van verenigingen uit verschillende sporten, van verschillende grootte en verenigingen met andere of juist herkenbare problemen. Het is voor de bestuurders prettig om met bestuurders van andere verenigingen het traject te doorlopen.

De deelnemers aan Besturen met een Visie wordt gevraagd zo open mogelijk te zijn in het traject. Hierdoor krijgen de verenigingen een kijkje in de keuken bij elkaar en ontstaat er herkenning bij de bestuurders in de problematiek en onderliggende processen van de verschillende verenigingen. De herkenbaarheid van elkaars problemen zorgt ervoor dat verenigingen elkaar helpen en meedenken in de aanpak ervan.

Het is voor de bestuurders niet alleen prettig dat er wordt meegedacht in het formuleren van een toekomstvisie, het is ook prettig dat andere bestuurders kritisch doorvragen waarom een bestuurder bepaalde keuzes maakt. Zij vinden het waardevol als hen door andere bestuurders een spiegel wordt voorgehouden in hoe zij de vereniging besturen. Het is voor de bestuurders gemakkelijker te accepteren dat medebestuurders kritisch doorvragen dan dat een 'buitenstaander' dat zou doen.

De bestuurders geven aan dat het contact met de andere bestuurders het nuttigst is als er na afloop van het traject contact blijft met andere verenigingen. De verenigingen kunnen elkaar dan blijven helpen met tips over de uitvoering van de visie of het oplossen van problemen. Tijdens Besturen met een Visie wordt het contact tussen de verenigingen gefaciliteerd maar of dit daarna wordt bestendigd, is afhankelijk van het initiatief van de bestuurders zelf.

Concrete handvatten

De meeste bestuurders zeggen baat te hebben bij de structuur die Besturen met een Visie biedt om te komen tot een toekomstvisie voor de vereniging. De verschillende fasen van het traject en de concrete opdrachten zorgen voor een goede basis.

De huiswerkopdrachten dwingen de bestuurders terug te gaan tot de basis van de vereniging en leiden tot een duidelijker beeld van de beginsituatie van de vereniging. Het is bijvoorbeeld niet bij

iedere vereniging duidelijk wat de ledensamenstelling is, hoe de inkomsten- en uitgavenstroom eruit zien en hoe externe partijen (bijvoorbeeld: sponsors, gemeente) tegen de vereniging aan kijken.

“De nulmeting leidde tot een schok. Het was ons niet bekend waarom het ledenaantal aflopend was. Dit was voor ons de aanleiding om te achterhalen waarom mensen zich afmelden bij de vereniging.”

Betere samenwerking binnen bestuur

Besturen met een Visie dwingt de bestuursleden van één vereniging om met elkaar te discussiëren over de toekomst van de vereniging. In de training wordt de deelnemers gevraagd om een aantal opdrachten samen met de andere bestuursleden van de vereniging - die niet participeren aan Besturen met een Visie - uit te voeren. Het vraagt van de bestuurders om een stap uit de dagelijkse praktijk te doen en met elkaar de visie op de toekomst van de vereniging te bepalen en te onderbouwen.

“Het maken van de verenigingsanalyse is input voor een discussie binnen het bestuur. De extreme antwoorden van de verschillende bestuurders zijn aanleiding om eens goed met elkaar in gesprek te gaan hoe tegen de vereniging aangekeken wordt.”

Kritische begeleiding

De trainers van Besturen met een Visie hebben een belangrijke rol in het proces van de bestuurders om te komen tot een visie op de vereniging. De trainers hebben de kwaliteit om de verschillende typen bestuurders te motiveren en te inspireren om op een andere manier de vereniging te benaderen dan zij gewend zijn. Daarnaast zorgen de trainers er tijdens de trainingen voor dat er kritisch wordt gekeken naar de input van de bestuurders. Het maken van de huiswerkopdrachten is van cruciaal belang voor de bestuurders om tot een beter inzicht te komen in de vereniging.

De kritische houding van de trainers leidt ook tot meer diepgang en een beter besef bij de bestuurders. De trainers laten de bestuurders reflecteren op de keuzes die zij maken in het besturen en die worden zich daardoor meer bewust van het eigen handelen.

Betrokkenheid Bond

Bij een aantal trajecten van Besturen met een Visie is een medewerker van de betreffende sportbond aanwezig geweest. De rol van deze bondsmedewerker is beperkt maar wordt wel zeer gewaardeerd door de bestuurders. Vaak is er slechts sporadisch contact tussen de bond en de verenigingen. Het traject biedt goede mogelijkheden om die relatie te versterken. Door de openheid tijdens de sessies krijgt de bond een beter beeld van de problemen en ontwikkelingen bij de verenigingen.

De bondsmedewerkers geven aan dat het verbeterde contact met de sportverenigingen niet de eerste doelstelling was bij het laten deelnemen van de verenigingen aan Besturen met een Visie maar ook zij ervaren het verbeterde contact als zeer waardevol.



Arie Martijn Schenk Verenigingsadviseur KNLTB

“Besturen met een Visie kwam als geroepen. Ik had er in een tijdschrift iets over gezien. Daarna stuitte ik bij toeval op Daniels boek en dat heb ik tijdens mijn vakantie in één ruk uitgelezen. Ik wist meteen dat ik ermee aan de slag wilde. Van onze 1700 tennisverenigingen

beschikt de helft over een beleidsplan. Maar slechts 60% gebruikt het, bij de rest ligt het in een la. Dat betekent dus dat landelijk niet meer dan 30% van de verenigingen wordt bestuurd op basis van een visie. Dat maakt het voor veel clubbestuurders extra lastig om het hoofd te bieden aan de problemen waarmee zij worstelen: een afnemend ledenbestand, en grote moeite om vrijwilligers te vinden en sponsors te werven. Als verenigingsadviseurs bij de bond waren we al langer op zoek naar een instrument om bestuurders hierbij te ondersteunen. Besturen met een visie paste precies bij ons gedachtegoed.

Ik wilde meer dan een workshop of informatiebijeenkomst. Dit is een traject van drie avonden, waarbij bestuurders echt inzicht krijgen en huiswerk moeten maken. Geen vrijblijvend praatje, maar een serieus interactief programma met stok achter de deur: alleen zo kun je stappen zetten. Daarnaast haakt het op een leuke manier aan bij de belevingswereld van de gemiddelde verenigingsbestuurder. Mijn verwachting dat tennisbestuurders daaraan behoefte hadden, werd bevestigd, toen de KNLTB een aantal districtsvergaderingen in de regio Noord-West combineerde met een inspiratiesessie door Daniel Klijn. Tientallen bestuurders meldden zich aan. De bond lanceerde een pilot in drie regio's. De deelnemers waren heel enthousiast. Na afloop van de cursus zonden wij een vragenlijst toe. Als ik die respons bekijk, dan lees ik bijna allemaal positieve verhalen. Bestuurders raken in dit traject even los van de waan van de dag. Ze worden zich bewust van hun rol. Dat leidt tot zelfreflectie. Iemand schreef dat hem duidelijk was geworden, dat hij niet functioneerde als bestuurder, maar als manager. Sterker nog, dat hij misschien liever een manager dan bestuurder was.

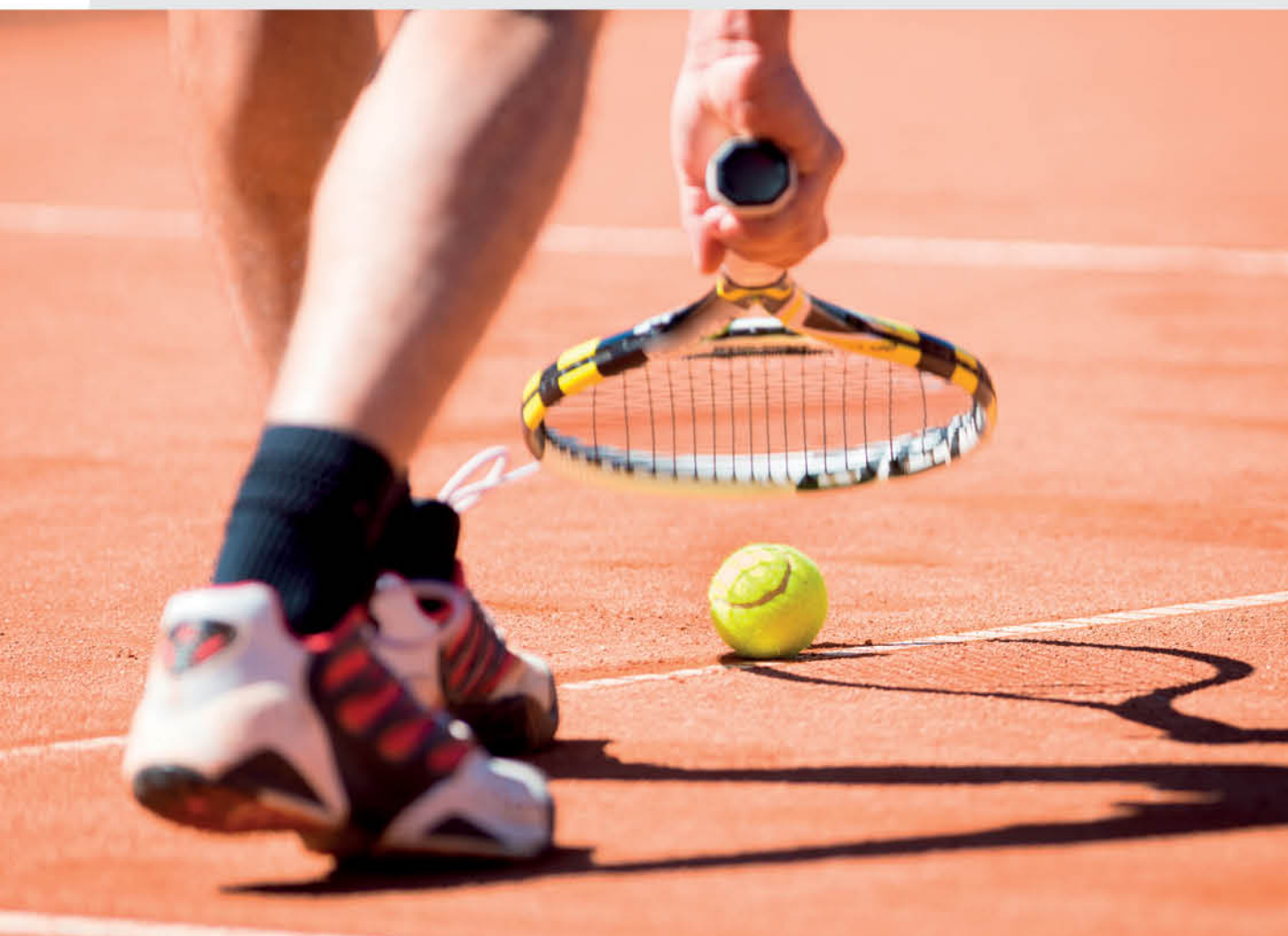
Het grote pluspunt van Besturen met een Visie? Dat het zich richt op het maken van structureel verenigingsbeleid. Het is niet voor niets, dat relatief weinig bestuurders daarmee bezig zijn. Veel clubs worden bestuurd door managers en uitvoerders. Mensen die van aanpakken weten, maar die zich niet bezig houden met de lange termijn, de stip aan de horizon. Het benoemen van de verschillende rollen binnen de vereniging – van bestuurder tot uitvoerder – en van de verantwoordelijkheden en taken die daarbij horen, dat is voor velen echt een openbaring.

Besturen met een Visie brengt bovendien deelnemers van verschillende verenigingen in contact met elkaar. Tennisclubs zijn vaak nogal intern gericht. Maar tijdens die avonden zien ze tot hun opluchting dat zij niet de enige zijn met problemen. Dan ontstaat een gevoel van lotsverbondenheid. Kennis en ideeën worden daarna makkelijker uitgewisseld. »

Het enthousiasme van die bestuurders moet uiteindelijk leiden tot valide beleidsplannen, krachtige besturen en vitale tennisverenigingen. Ik ga ervan uit dat het mogelijk is om de resultaten van Besturen met een Visie over langere tijd te monitoren. Ik weet zeker, dat een aantal er serieus mee aan de slag gaat. Bij de eerste aanmeldingen zat een aantal verenigingen die het sowieso best goed doen: tekenend natuurlijk, dat die meteen de kans aangrijpen om hun bestuursbeleid nog verder te verbeteren. Maar ook van clubs die het echt nodig hebben, gaven bestuurders zich op voor het traject. Nieuwe bestuurders bijvoorbeeld, die Besturen met een Visie aangrijpen om hun organisatie beleidsmatig op de rails te zetten. Voor de follow-up zet de bond verschillende producten in. Sowieso is er een extra avond mogelijk om het traject te evalueren. En op verzoek huurt de KNLTB Koerseigen in om voor individuele verenigingen, waarvan bestuurders het traject hebben gevolgd, speciale Visie-avonden voor kader en leden te organiseren. Want om de nieuwe manier van besturen te laten aanslaan, moet draagvlak binnen de vereniging worden gecreëerd. Daarnaast hebben wij voor

het maken van het beleidsplan zelf digitale tools zoals Clubkoers beschikbaar. En ook de in-company ondersteuning die KNLTB al in zijn pakket heeft, kan worden ingezet.

Besturen met een Visie geeft ons als bondsmedewerkers ook een scherper inzicht. Door de positieve 'buzz' in Noord-West haken tennisbestuurders in de andere regio's aan. Vijftien trajecten zijn inmiddels voltooid, een aantal staat in het nieuwe seizoen op stapel. Als verenigingsadviseurs zijn wij blij met de feedback die Besturen met een Visie oplevert. Met dit product kan de KNLTB niet alleen voorzien in een behoefte van de verenigingen. Het geeft ons als bondsmedewerkers ook een scherper inzicht in de problematiek waarmee onze leden te maken hebben, zodat we onze advisering en ondersteuning verder kunnen ontwikkelen. Het concept is relatief nieuw en nog niet wetenschappelijk bewezen, maar de successen die er bij ons en bij andere bonden mee worden geboekt, geven me beslist een goed gevoel." •



De verenigingen zijn over het algemeen zeer tevreden over de deelname aan Besturen met een Visie. Maar er zijn ook suggesties om het effect van deelname aan Besturen met een Visie groter te maken.

Ondersteuning bij de implementatie

De opzet van Besturen met een Visie houdt in dat de verenigingen bij het vormen van een visie veel ondersteuning en intervisie krijgen. Deze ondersteuning ontbreekt in de implementatiefase van het beleid. Dit vinden de bestuurders lastig. De meeste verenigingen hebben een traject van Besturen met een Visie doorlopen, bestaande uit drie bijeenkomsten. Na de derde bijeenkomst zijn de verenigingen toe aan het daadwerkelijk implementeren van de toekomstvisie en het formeren van de verschillende commissies maar daar krijgen zij vaak geen hulp bij. Tijdens het daadwerkelijk implementeren en veranderen lopen zij tegen vraagstukken en weerstand aan.

“Een interessant beleidsthema is het professionaliseren van het bestuur binnen de vereniging. Veel besturen hebben geen kennis en competenties om dit tot uitvoering te brengen. Hoe krijgen bestuurders de juiste competenties om dit thema op te kunnen pakken?”

Het zou voor een deel van de verenigingen waardevol zijn om na een paar maanden een evaluatiemoment te hebben met andere verenigingen en een trainer van Besturen met een Visie om de doorlopen stappen te evalueren en tips te krijgen voor een succesvolle uitvoering, aansluitend bij de eigen problematiek. Andere verenigingen opperen dat de implementatie van de toekomstvisie een proces is van de eigen vereniging waar individuele coaching passender is.

“Het effect is groter als de verenigingen redelijk gelijkwaardig zijn, bijvoorbeeld in ledenaantal. Eventueel is het een mogelijkheid om een nulmeting aan de voorkant te houden om te kijken wat voor problemen de vereniging heeft. Als de verenigingen meer gelijkwaardig zijn, kun je je meer aan elkaar optrekken.”

Volgens de bondsmedewerkers is een mogelijkheid om een platform op te zetten voor oud-deelnemers aan Besturen met een Visie. Via dit platform kunnen de verenigingen contact met elkaar zoeken en tips over de implementatie van beleid met elkaar uitwisselen.

Aanvullende modules

Het formuleren van een visie op de toekomst van de vereniging en het bepalen van passende beleidsthema's leidt bij veel verenigingen tot vragen over concrete thema's en hoe die het betse bestuurlijk opgepakt kunnen worden. Hoe kan een vereniging bijvoorbeeld omgaan met maatschappelijke thema's zoals wijkgericht werken, homo-acceptatie of Sportiviteit & Respect? Wat zijn governance- en gedragscodes? Hoe kan een bestuurder omgaan met weerstand? Dit zijn voorbeelden van vragen van de bestuurders na afloop van het traject Besturen met een Visie.

Voor een deel van de verenigingen kan het helpend zijn wanneer er een extra ondersteuningsaanbod is, gericht op de bestuurlijke omgang met lastige vraagstukken. Een mogelijke vorm is coaching op bestuurlijk niveau.

“Een interessant beleidsthema is het professionaliseren van het bestuur binnen de vereniging. Veel besturen hebben geen kennis en competenties om dit tot uitvoering te brengen. Hoe krijgen bestuurders de juiste competenties om dit thema op te kunnen pakken?”

Passende samenstelling van de cursusgroep

Het delen van kennis met andere verenigingen is voor veel bestuurders een belangrijke succesfactor van Besturen met een Visie. Dit zou nog versterkt kunnen worden door een 'passender' samenstelling van de groep.

Uit de evaluatie blijkt dat de eigenschappen van de deelnemende verenigingen nogal kunnen verschillen. Bijvoorbeeld wat betreft het ledenaantal, de hoogte van de begroting, het niveau van de selectie en de aard van de problemen bij de vereniging. Voor een optimaal leereffect is het belangrijk dat de deelnemende verenigingen niet te verschillend zijn. Enige herkenbaarheid en affiniteit tussen de verenigingen is een belangrijke voorwaarde.

De bondsmedewerkers erkennen de noodzaak van een goede samenstelling van de deelnemersgroepen voor het traject. In de praktijk is er echter niet altijd de mogelijkheid om een keuze te maken in de groepssamenstelling. »

Sport specifieke kennis

Voor de verenigingen zou het interessant zijn om de ontwikkelingen en vraagstukken bij de eigen vereniging te kunnen spiegelen aan landelijke trends. Wat is de 'standaardvereniging' in de eigen tak van sport? Wat is het gemiddelde ledenaantal, de gemiddelde begroting en met welke problemen kampen de andere verenigingen in Nederland? Dit zou de verenigingen helpen bij het iken van de situatie bij de eigen vereniging.

De bondsmedewerkers erkennen eveneens dat het traject 'sport specifiek' zou kunnen zijn door meer generieke cijfers over de stand van zaken bij de verenigingen in de eigen sport beschikbaar te hebben. Dit maakt de problematiek voor de verenigingen tastbaarder en herkenbaarder.

**Robert Zwitter****Voorzitter tennisvereniging A.T.C. Kadoelen**

"Ik zag het tijdens de wedstrijddagen, die ik als competitieleider zo goed mogelijk probeerde te organiseren: volop mensen op het park, de banen allemaal bezet, taart op tafel, super gezellig... Op zulke momenten voel ik me echt een verenigingsmens. Een plek hebben waar je met anderen sportief plezier kunt hebben, dat is toch iets moois. Met dat in gedachten besloot ik me vorig jaar in te spannen om de afbrokkeling van de club te stoppen.

In 2012 zat de vereniging op de bodem van de put. Het ledental, ooit meer dan 1.000, was geslonken tot 300 en de krimp ging door. Het complex zag er onaantrekkelijk uit door achterstallig onderhoud. Stadsdeel Amsterdam-Noord, van wie wij de banen huurden, had bij gebrek aan renovatiebudget een deal gemaakt met de commerciële beheerder van de tennishal op ons park. Die nam het hele tennispark over met de afspraak dat hij de boel zou opknappen. Het bestuur van de vereniging, moegestreden na een jarenlange moeizame verhouding met zowel de gemeente als de exploitant, had bij de onderhandelingen nog gunstige huurvoorwaarden weten te bedingen, maar toen was de fut eruit. Nadat ze er door alle sores nooit in waren geslaagd zichzelf te laten vervangen, kondigden ze nu aan dat ze gingen stoppen. Kwam er geen nieuw bestuur, dan zouden ze de opheffing van vereniging voorbereiden.

De exploitant wilde dat voorkomen. Hij schoof een aantal zakelijk belanghebbenden van buiten de vereniging naar voren als bestuurskandidaat. Dat zag ik niet zitten en onze statuten staan zo'n manoeuvre ook niet toe. Samen met een paar medestanders heb ik vervolgens mensen binnen de vereniging gesprokkeld voor een bestuurlijke doorstart. Kerst 2012 was dat gelukt en was ik zelf voorzitter. Dat was nooit de bedoeling geweest, ik had als voorzitter eerder een pater familias voor ogen gehad, een seniorlid met natuurlijk gezag. Maar toen ik de jeugdige secretaris polste voor haar functie, stelde zij voor dat ik dan voorzitter zou worden.

OK, twee jonkies namen het voortouw. Het aanbod van de bond om deel te nemen aan Besturen met een Visie heb ik daarna meteen aangegrepen. De andere vier bestuursleden zijn vooral doeners, maar ik wilde naast dat uitvoerend werk beslist tijd nemen om beleid te ontwikkelen. Ik wilde 'verenigen', plannen maken met een draagvlak binnen de club. Besturen met een Visie heeft ons geholpen in het nadenken over de dingen waar je als bestuur moet nadenken. Over een passende structuur, over waar je als bestuur moet beginnen en hoe je de ambities niet te groot moet maken. De kern van je vereniging moet je in een paar zinnen kunnen samenvatten! In drie bijeenkomsten werden we getraind in die aanpak. Veel geleerd, ook van de andere deelnemers. Fijn dat de bond dit mogelijk maakt voor haar leden; dat men de groep die op de eerste bijeenkomst te groot was, meteen in tweeën knipte; dat er een verenigingscoördinator aanwezig was op de laatste avond. Echt, alle lof.

Daarna moet je het natuurlijk binnen je vereniging waarmaken. We hebben nu een visie met drie punten. Wij willen betrokkenheid bij de leden creëren. Als bestuur maken we dat zichtbaar door veel met mensen te praten en te laten doorsijpelen dat we bezig zijn iets

moois van de club te maken, bij voorkeur met hun instemming en inzet. Daarnaast moeten we ons meer naar buiten richten. Wij zijn een gezellige groep, maar iets te zeer naar binnen gericht. A.T.C. Kadoelen heeft het zeker in zich om nieuwelingen het gevoel te geven dat ze gekend worden. We organiseren nieuwe activiteiten om dat te verbeteren. Ons Open Toernooi was dit jaar weer een enorm succes. En tot slot willen wij goed samenwerken. Met het stadsdeel hebben we niet veel meer te maken, maar met de exploitant van het park en de tennisschool willen we een gezonde verhouding met oog voor de wederzijdse belangen. Dat werkt al, we zijn beslist op de goede weg.

Dat is ook hard nodig, want er zijn nog steeds problemen. Het ledental groeit, maar het gaat nog niet heel hard. Volgend jaar moeten we financieel gezond zijn, dat is ook een spannend proces.

We zien de betrokkenheid van de leden toenemen. Maar het is nog een lange weg naar de gewenste situatie. Veel leden willen een handje helpen als je dat vraagt, maar het kost tijd en energie om mensen zover te krijgen dat ze voor de vereniging als vrijwilliger verantwoordelijkheid willen nemen voor bepaalde taken. Ze worden al enthousiaster, dat merk ik. Maar ik wil ze pas vragen als ik zeker weet dat ze net als ik het gevoel hebben, dat A.T.C. Kadoelen een tennisvereniging is waar we samen weer iets van kunnen maken. Als bestuurders zijn we momenteel dus ook nog doeners. Dat kan even niet anders. Maar als het gaat lopen zoals ik hoop, dan gaat het bestuur in de toekomst echt meer besturen." •



De grondgedachte van Besturen met een Visie is dat als bestuurders hun werk beter en met meer plezier doen, ze sterkere en leukere verenigingen creëren. Professionele ontwikkeling en groei van bestuurders leidt tot krachtigere verenigingen. Besturen met een Visie wil ervoor zorgen dat bestuurders beter in staat zijn de vereniging te leiden.

Deelname aan Besturen met een Visie heeft effect op het bewustzijn van bestuurders over wat goed besturen van een sportvereniging inhoudt. Dit leidt ertoe dat bestuurders andere keuzes maken in het besturen van de vereniging en beter in staat zijn om structuur aan te brengen in de vereniging en taken en verantwoordelijkheden te delegeren. Een bredere visie op het besturen van een vereniging en een meer open manier van communiceren zorgt voor een grotere betrokkenheid van vrijwilligers en leden.

Vanuit de bonden wordt aangegeven dat het effect op de verenigingen met name op de lange termijn zal worden verwacht en dat de focus niet teveel op korte termijn effecten moet liggen. De materie van Besturen met een Visie moet een terugkerend fenomeen zijn in de vereniging wil het effect hebben. Ook voor de bondsmedewerkers en de betrokken ambtenaren van gemeenten ligt er een rol om de verenigingen te blijven stimuleren. Zij dienen ook over de kennis te beschikken om bestuurders beter te ondersteunen.

Spanningsvelden

Bij de verdere ontwikkeling van Besturen met een Visie op basis van de voorgestelde verbeterpunten, spelen twee spanningsvelden waarmee rekening gehouden moet worden.

Beschikbare tijd vs. structurele implementatie

De bestuurders nemen meestal drie avonden deel aan Besturen met een Visie. In deze drie avonden formuleren zij een 'stip op de horizon' en maken zij een plan over op welke manier zij deze stip willen realiseren in de komende jaren. Door het maken van huiswerkopdrachten, samen met andere bestuursleden, werken de bestuurders aan een toekomstvisie voor de vereniging. Het is belangrijk voor de bestuurders om te beseffen dat het formuleren van een toekomstvisie de eerste stap is in een structurele structuur- en cultuurverandering in de vereniging. Maar na het traject begint het voor de bestuurders pas 'echt'. Dan wordt er van hen verwacht dat zij de toekomstvisie implementeren in de vereniging en zorgen voor voldoende draagvlak onder de leden in de vereniging.

Voor Koerseigen is het belangrijk om te beseffen dat de effectiviteit van Besturen met een Visie ook afhangt van de mate waarin de bestuurders in staat zijn om de gemaakte plannen in de praktijk te brengen, dus na het traject.

Theorie vs praktijk

In de opzet van Besturen met een Visie is met name aandacht voor het komen tot een toekomstvisie voor de vereniging. Voor bestuurders is het lastig om alleen vanuit de eigen vereniging beslissingen te nemen, de bestuurders hebben behoefte om meer informatie te krijgen over wat de standaarden zijn voor verenigingen in de eigen tak van sport. Bij een aantal sportbonden is informatie voorhanden om een typologie te maken van de verenigingen, maar dit geldt niet voor alle bonden.

Het lastige voor Koerseigen is om de specifieke informatie in te passen in het traject. Toespitsen op casuïstiek die herkenbaar is voor bepaalde bestuurders, gaat ten koste van tijd om de theorie over het vormen van een toekomstvisie te behandelen of de huiswerkopdrachten te bespreken. Het is zaak om hier de juiste balans in te vinden.

Aanbevelingen

Tegen de achtergrond van genoemde spanningsvelden worden de volgende aanbevelingen gedaan. In grote lijnen richten die zich op een betere beleidsimplementatie en op het beter benutten van elkaars expertise en ervaringen.

- Bied een extra avond aan waarin de implementatie van beleid centraal staat (facultatief). Door de korte looptijd van het traject is het in de huidige vorm lastig om aandacht voor de implementatie van beleid op te nemen in het programma. Als in de drie avonden ook de implementatie van beleid opgenomen zou worden, is de hoeveelheid lesstof teveel voor de bestuurders om goed te kunnen verwerken. Daarnaast kan bijvoorbeeld na een half jaar een terugkomavond worden georganiseerd, zodat de deelnemende bestuurders kunnen reflecteren op de implementatie en hun ervaringen daarmee. De goede voorbeelden van succesvolle beleidsimplementatie kunnen worden uitgelicht en bestuurders die zijn vastgelopen in het implementatieproces kunnen concrete tips krijgen.
- Faciliteer en stimuleer intervisie. Een belangrijke succesfactor van Besturen met een Visie is het contact tussen de verenigingen. Investeren in dit aspect kan veel opleveren. Ten eerste tijdens het traject. Kennisuitwisseling tussen bestuurders stimuleren

buiten de georganiseerde avonden om, is een belangrijk aandachtspunt voor de trainer. Ten tweede door het bieden van een platform voor bestuurders. Nu zoeken vooral de proactieve verenigingen contact met elkaar buiten de cursusdagen om. Voor de minder proactieve verenigingen kan het helpen als er een digitaal platform is, waar niet alleen andere verenigingen maar ook bonden en gemeenten input kunnen leveren.

- Besteed zoveel mogelijk aandacht aan de samenstelling van de deelnemersgroep. Hiermee kan ook de intervisie op een hoger plan worden gebracht. Op dit moment selecteert de betreffende sportbond de verenigingen die in aanmerking komen voor deelname aan het traject. In dit selectieproces zou meer rekening gehouden kunnen worden met verschillende criteria om verenigingen van vergelijkbare aard te kunnen selecteren. Deze criteria moeten, wellicht sport specifiek, door Koerseigen worden opgesteld.

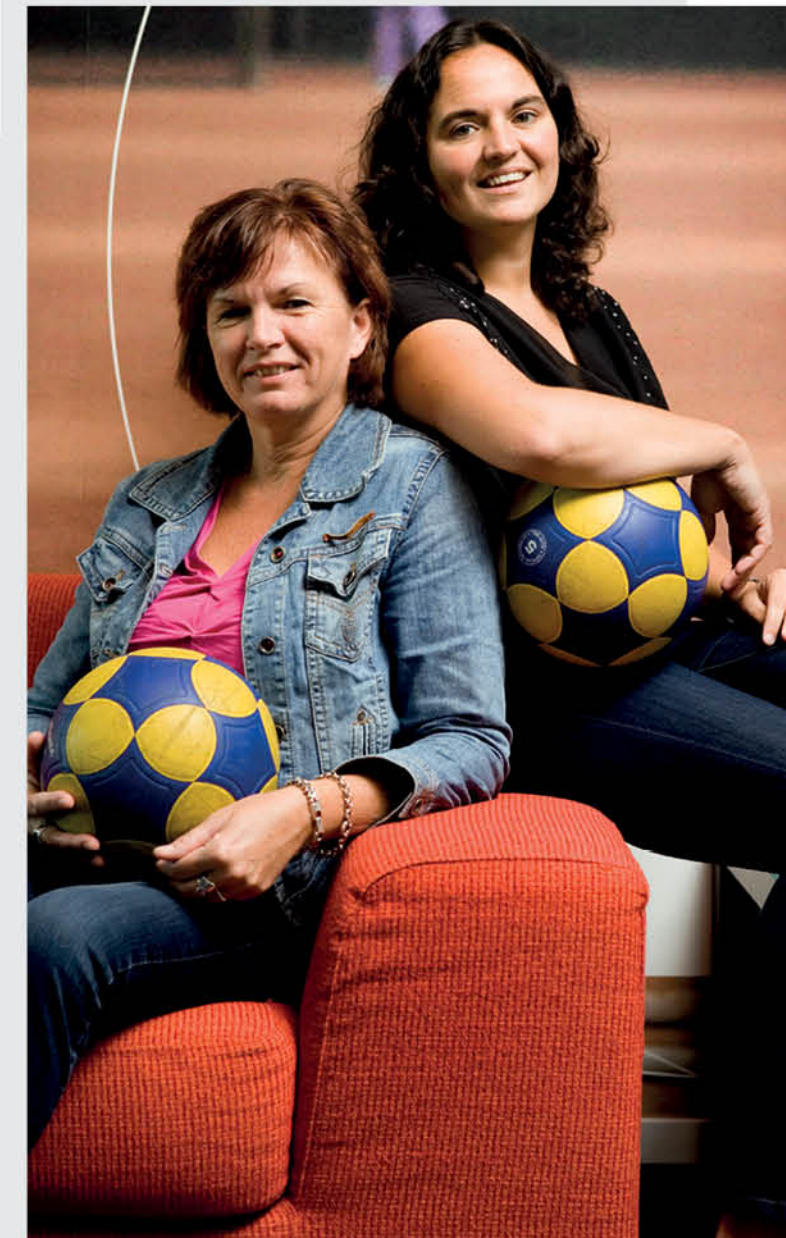
Marita Verkaik teammanager Rotterdam Sportsupport

"Het begon in 2007. Als verenigingsmanager bij Rotterdam Sportsupport ondersteunde ik korfbalclub Sperwers intensief. Ik vroeg mijn collega Daniel de eerste avond in het verandertraject te leiden, omdat hij als verenigingsadviseur van Rotterdam Sportsupport Besturen met een Visie aan het ontwikkelen was en een blanco kijk had op de korfbalvereniging - en andersom. Dat sloeg aan en vandaar ging het traject verder. De inzet van een groep betrokken vrijwilligers leidde ertoe dat de club weer tot leven kwam. Toen er in een later stadium een nieuw bestuur geformeerd was en Besturen met een Visie was ontwikkeld, konden we het nieuwe bestuur dat traject aanbieden. Het effect was positief. Iedereen merkte dat bij Sperwers, door de bezorgde ex-voorzitter nog gekwalificeerd als een 'zinkend schip', het tij keerde. Inmiddels is Sperwers zelfs een van de elf Rotterdamse Sportplusverenigingen.

In die tijd werkte ik ook voor het Koninklijk Nederlandse Korfbal Verbond (KNKV). Ik leidde daar het landelijke project Tijd voor Korfbal. Tijdens de projectevaluatie in 2010 heb ik aangekaart dat we met de resterende middelen Besturen met een Visie aan verenigingen zouden kunnen aanbieden. Belangrijk voor het verankeren en uitbouwen van de projectresultaten, voor het delen van de door de projectverenigingen opgedane kennis en ervaring met andere verenigingen, en voor het vernieuwen van het verenigingsondersteuningsaanbod van de bond. KNKV had net een

directeurswisseling achter de rug en de nieuwe directeur Jaap en het bestuur zetten bestuurlijke vernieuwing hoog op de agenda. Op welke manier de bond daarmee aan de slag wilde, was nog niet helder. Ik probeerde Jaap te overtuigen om Besturen met een Visie hiervoor te benutten. Besturen met een Visie neemt bestuurders aan de hand en begeleidt ze in een aantal maanden naar een andere manier van besturen en het maken van keuzes. Ze hebben er echt iets aan. Dat was bewezen in Rotterdam en het leek me logisch dat ook sportbonden met het product aan de slag zouden gaan.

Jaap ging die meerwaarde van Besturen met een Visie inzien. En zo werd KNKV de eerste bond, die de trajecten ging aanbieden en haar medewerkers liet opleiden. »



Ingrid Sijstermans verenigingskaderconsulent KNKV

"In de vijf districten van de KNKV zijn de afgelopen jaren vele tientallen trajecten met succes doorlopen. Er hebben 160 verenigingen deelgenomen en het gaat nog door. Bestuurders melden zichzelf aan of worden door ons als verenigingskaderconsulent gewezen op de mogelijkheid. Wij blijven het promoten. Op de website staat altijd een oneliner, waarmee een club aangeeft waarom andere clubs het traject ook zouden moeten volgen. Dat is de beste reclame. De inspiratiesessies, die Koerseigen heeft gegeven in alle districten, helpen ook.

Als consulenten die de verenigingen adviseren in beleidszaken, hebben mijn collega's en ik ook de opleiding tot trainer gevolgd. Wij geven die trainingen niet, die worden verzorgd door Koerseigen. Dankzij Naar een Veiliger Sportklimaat is daar gelukkig de financiële ruimte voor. Ik vind externe trainers te verkiezen, want als bondsmedewerker ben je snel te eigen. Vreemde ogen dwingen, ook tot betere zelfreflectie.

Doordat wij als consulent dichtbij de trajecten zitten en warme contacten met de deelnemers onderhouden, kunnen wij ons werk beter doen. We zijn inhoudelijk volledig op de hoogte. Sportverenigingen zijn de afgelopen jaren veel meer over hun eigen grenzen gaan kijken. Ze moeten wel, het wordt afgedwongen door de ontwikkelingen in de samenleving. Om te overleven zal een aantal verenigingen de keuze maken om een grotere rol in de

maatschappij vervullen. Op zich is die maatschappelijke functie de korfbalwereld niet vreemd: onze sporters zijn erg sociaal betrokken en van goede wil. Er vinden altijd al veel nevenactiviteiten op de clubs plaats.

Het gaat er dus niet om, dat men niet wil veranderen. Het doel is dat bestuurders leren om een visie te formuleren en worden toegerust om hun taken uit te voeren. Elke keer weer valt me op hoe de trainers precies insteken op het niveau van de bestuurders en zich naadloos aanpassen aan de behoeften en capaciteiten van de deelnemers. De training is echt op hun praktijk gericht en daardoor 100% herkenbaar. Het succes staat of valt met de follow-up. Een bestuur dat de training heeft gevolgd, moet wat het geleerd heeft kunnen overdragen aan en inbedden in de vereniging. Dat is niet iedereen gegeven. En al kun je ze als consulent nog een stukje verder op weg helpen, uiteindelijk laat je ze toch los. Je ziet dat de ene club het beter oppakt dan de andere, soms zie je de bestuurlijke organisatie daadwerkelijk stappen zetten. Structurele verandering blijft echter moeilijk.

Het zou fantastisch zijn als wij onszelf overbodig konden maken. Maar zo werkt het niet in het bedrijfsleven, laat staan in vrijwilligersorganisaties zoals sportverenigingen. Ondersteuning blijft altijd nodig. Hoewel Besturen met een Visie al een aantal jaren loopt bij de KNKV, gaan wij nog niet inzetten op herhalingstrajecten. Maar wanneer nieuwe bestuurders behoefte hebben aan de cursus en een club dus opnieuw aanklopt voor trajecten, vind ik dat prima. Ze zijn van harte welkom." •

Lijst Besturen met een Visie 2012

83

districten

15

bonden
gemeenten
sporten

NRB

NHV

KNLTB

KNZB

Nevobo

KNGU

KNKV

NHB

NIJB

JBN

Atletiekunie

KNKB

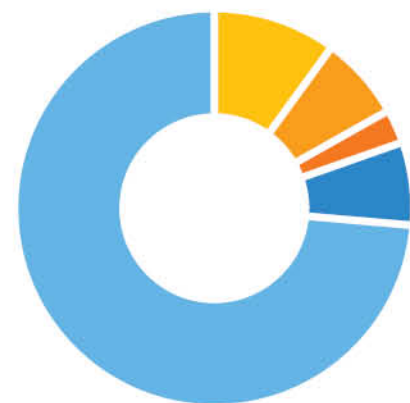
Gemeente Den Haag

Gemeente Amsterdam

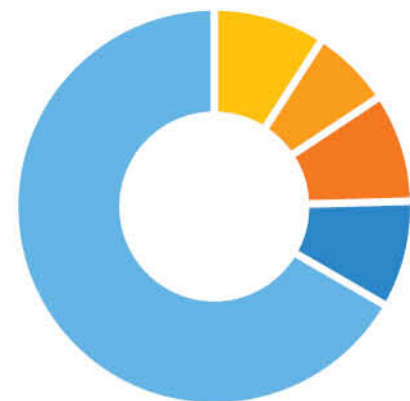
VSU Utrecht

01	NRB Alkmaar	43	KNKV Linschoten
02	NHV Alkmaar	44	Nevobo Meppel
03	KNLTB Alkmaar	45	Nevobo Nieuwegein
04	NHV Alkmaar	46	KNKV Nijmegen
05	KNZB Almelo	47	KNZB Noord Holland
06	KNZB Alphen	48	KNKV Noord Holland
07	KNLTB Alphen aan de Rijn	49	KNKV NoordWest
08	Nevobo Amsterdam	50	KNKV Oost
09	KNLTB Amsterdam	51	KNKV Oost Overijssel
10	Gemeente Amsterdam	52	KNKV Oudega
11	KNGU Apeldoorn	53	NHV Panningen
12	KNLTB Arnhem	54	NHV Raamsdonkveer
13	KNGU Assen	55	KNZB Roermond
14	KNLTB Baarlo	56	NEVOBO Roermond
15	KNLTB Best	57	KNLTB Roosendaal/Tilburg
16	KNGU Coevorden	58	NHV Rotterdam
17	KNLTB De Bilt	59	KNLTB Rotterdam
18	KNKV De Knipe	60	NHV Rotterdam
19	NHB Den Bosch	61	NHV Rotterdam
20	NIJB Den Bosch	62	Nevobo Rotterdam
21	KNLTB Den Bosch	63	KNLTB Schagen
22	Gemeente Den Haag	64	NHB Schaijk
23	KNZB Den Haag	65	NHB Sint Oedenrode
24	KNGU Den Bosch	66	KNGU Sittard
25	NHB Eindhoven	67	KNGU Sneek
26	KNKV Eindhoven	68	KNGU Sprang Capelle
27	KNLTB Eindhoven	69	KNZB Ter Apel
28	KNGU Eindhoven	70	KNGU Tholen
29	Nevobo Enschede	71	Nevobo Tilburg
30	KNGU Goes	72	KNGU Tilburg
31	NHV Haaksbergen	73	Nevobo Uden
32	KNLTB Haarlemmermeer	74	KNGU Uthuizen
33	KNKB Hallum	75	KNKV Utrecht
34	KNKV Hardenberg	76	JBN Utrecht
35	NHV Helmond	77	NHV Utrecht
36	NHV Hengelo	78	VSU Utrecht
37	NRB Hilversum	79	Atletiekunie Veendam
38	KNLTB Hollands Kroon	80	KNLTB Warmond
39	KNZB Hoogeveen	81	KNLTB Zaanstreek
40	KNLTB Hoorn	82	KNKV Zuid West
41	Nevobo Leek	83	KNZB Zwolle
42	KNKB Leeuwarden		

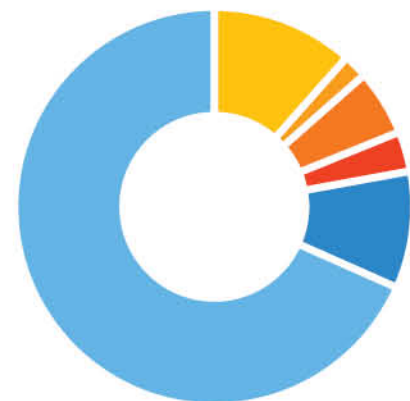




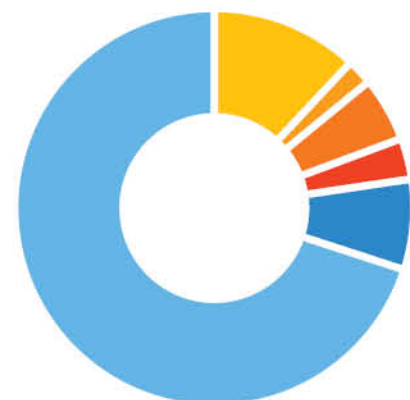
Het niveau van de cursus was goed.



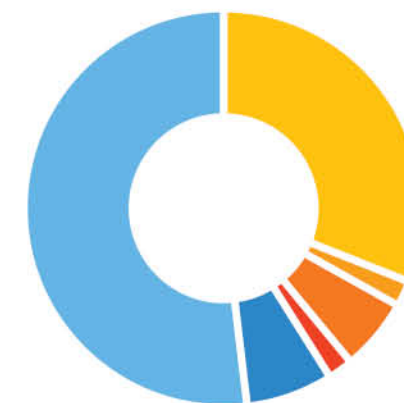
Het tempo van de cursus was goed.



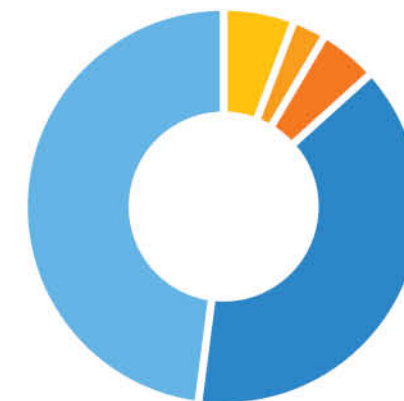
De huiswerkopdrachten waren uitdagend en relevant.



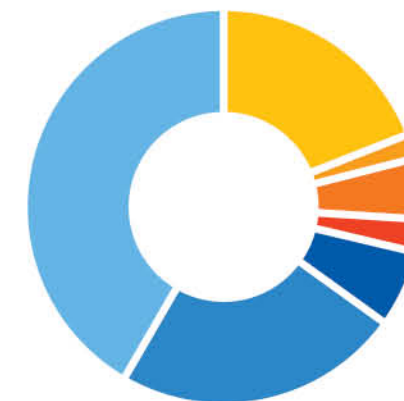
De theorie was relevant en sluit goed aan bij het traject.



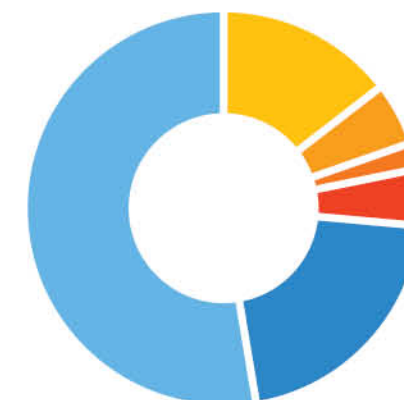
De opgedane kennis is toepasbaar binnen de vereniging.



In de cursus was voldoende ruimte voor het uitwisselen van ervaringen met collega bestuurders.

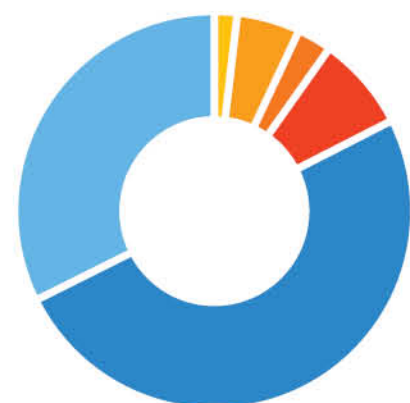


Ik kijk door de cursus anders naar mijn functie als bestuurder.



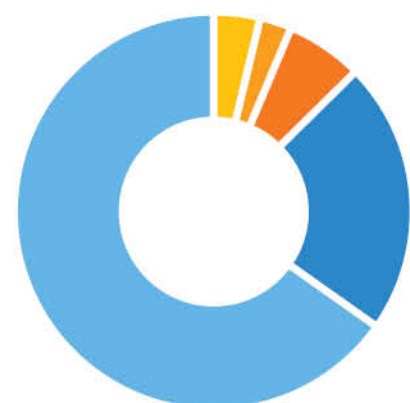
De cursus voldeed aan mijn verwachtingen.





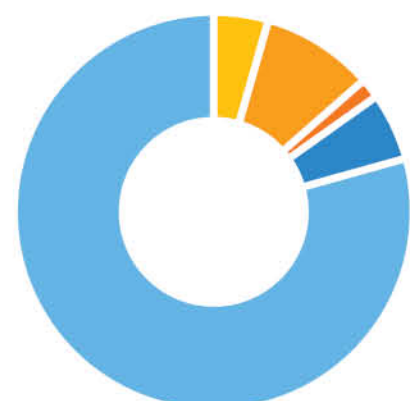
Ik zou de cursus aan de andere besturen aanbevelen.

- 33 % Zeer mee eens
- 50 % Mee eens
- 9 % Neutraal
- 2 % Mee oneens
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord



Vond u het aantal cursusavonden voldoende of had u behoefte aan meer of minder cursusavonden?

- 22 % Meer
- 67 % Precies goed
- 3 % Minder
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 2 % Geen antwoord

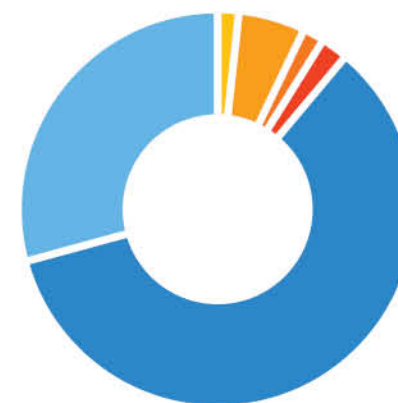


Heeft de cursus voldoende basis gelegd om zelfstandig en op de lange termijn verder te kunnen met het beleid in de club?

- 79 % Ja
- 4 % Nee
- 10 % Weet ik niet
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord

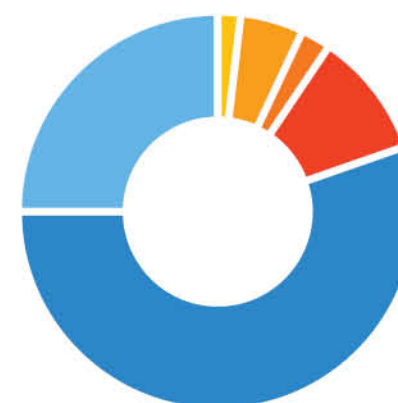
Gemiddelde waardering van de training:

172	Telling	7.81	Gemiddelde	8	2e kwartiel (mediaan)
1343.5	Som	5	Minimum	8	3e kwartiel (K3)
0.73	Standaardafwijking	7	1e kwartiel (K1)	10	Maximum



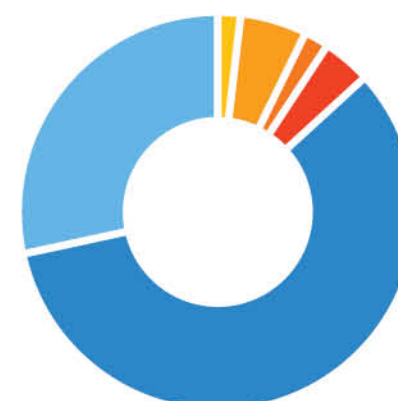
De trainer beschikte over voldoende kennis.

- 30 % Zeer mee eens
- 61 % Mee eens
- 2 % Neutraal
- 1 % Mee oneens
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord



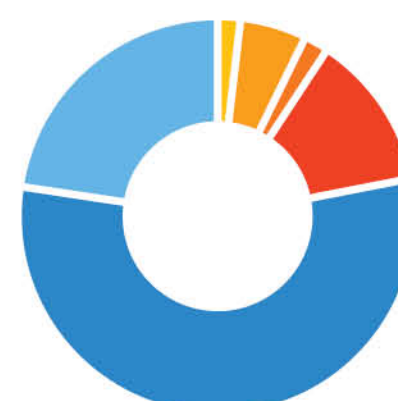
Het is merkbaar dat de trainer de verenigingscontext kent en aanvoelt.

- 25 % Zeer mee eens
- 56 % Mee eens
- 11 % Neutraal
- 2 % Mee oneens
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord



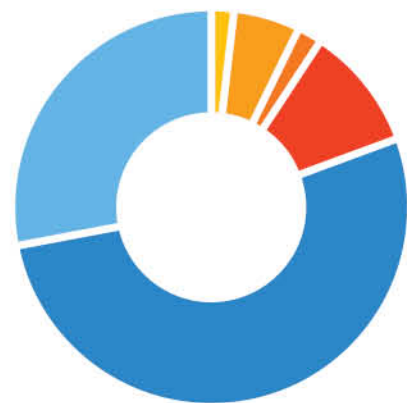
De trainer wist de stof duidelijk en helder over te brengen.

- 28 % Zeer mee eens
- 60 % Mee eens
- 4 % Neutraal
- 1 % Mee oneens
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord

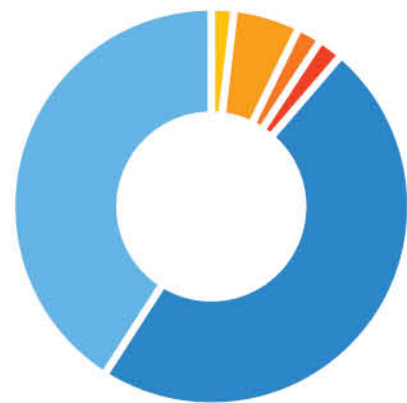


De trainer wist ons in beweging te krijgen.

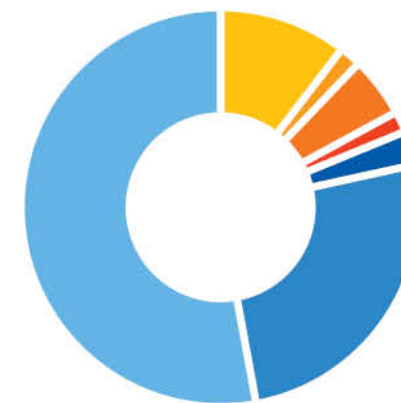
- 23 % Zeer mee eens
- 56 % Mee eens
- 13 % Neutraal
- 1 % Mee oneens
- 6 % Niet afgerond of niet getoond
- 1 % Geen antwoord



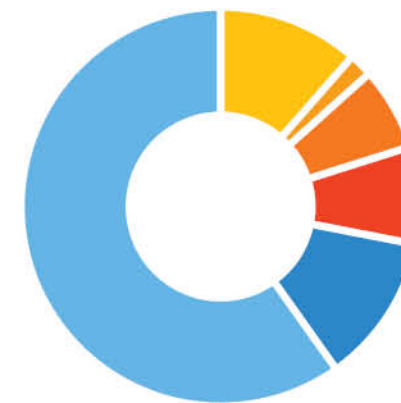
De trainer speelde goed in op de dynamiek in de groep.



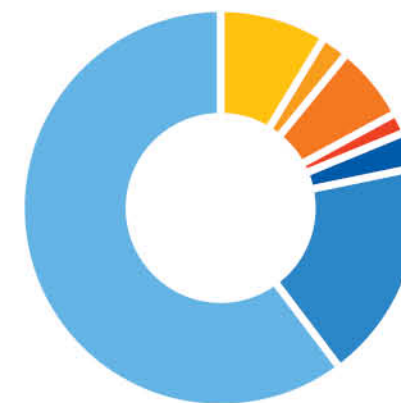
De trainer was gemotiveerd om de cursus te geven.



Het proces van inschrijving verliep goed.



De algemene communicatie over de cursus verliep goed.



Ik wist bij de cursus steeds waar ik aan toe was.



Gemiddelde waardering van de trainer:

172	Telling	8.2	Gemiddelde	8	2e kwartiel (mediaan)
1410.5	Som	6	Minimum	9	3e kwartiel (K3)
0.71	Standaardafwijking	8	1e kwartiel (K1)	10	Maximum



Universiteit Utrecht