

# NOG BETER BESTUREN

Vinden en binden van betrokken bestuurders



[www.verenigingen.nl](http://www.verenigingen.nl)

[www.stichtingen.nl](http://www.stichtingen.nl)



Kennis en advies voor  
maatschappelijke ontwikkeling



VERENIGINGEN | STICHTINGEN

# Nog beter worden in het managen van vrijwilligers?

Volg een training van MOVISIE, passend bij uw specifieke vraag en toegesneden op uw organisatie. Kijk op [www.movisie.nl/training](http://www.movisie.nl/training) voor het volledige trainingsaanbod en meer informatie.

## Coaching

### Vrijwilligersmanagement

In een kleine groep gaat u, begeleid door een ervaren coach, aan de slag met uw vragen rondom het vinden en binden van vrijwilligers. Voor vrijwilligerscoördinatoren.

## Training

### Aansturen van vrijwilligers

Hoe spreekt u vrijwilligers aan en zorgt u dat ze hun motivatie inzetten en behouden? Volg deze tweedaagse training en u kunt het. Voor iedereen die vrijwilligers begeleidt en coördineert.

## Training

### Bestuursvaardigheden

Bestuurders van moderne vrijwilligersorganisaties zijn tegelijk netwerker, leider, manager, teamlid en uitvoerder. Hoe u al deze rollen effectief combineert, leert u in deze tweedaagse training. Voor vrijwillige bestuurders.

## Clinic Vrijwilligerswerk en jongerenmarketing

Maak uw eigen jongerenmarketingplan in een halve dag. Voor vrijwilligersorganisaties die met jongeren (willen) werken.

## Advies op maat

Ervaren adviseurs helpen u graag om uw ambities te bereiken. Neem contact op met MOVISIE Training en Advies voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek.

## Meer informatie

MOVISIE Training & Advies

Telefoon 030 789 22 22

E-mail [training-advies@movisie.nl](mailto:training-advies@movisie.nl)



Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling

# Nóg beter besturen

Vinden en binden van betrokken bestuurders

CIP-gegevens Koninklijke Bibliotheek, Den Haag • ISBN/EAN: 978-90-78586-34-0 • NUR 780 • Copyright © SBP BV, Haarlem, 2012 • Tekst: Willem-Jan de Gast en David Wijnperle • Niets van deze uitgave mag worden veeelvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. • Druk: Koninklijke Wohrmann, Zutphen • Ondanks dat bij deze uitgave veel aandacht is besteed aan het voorkomen van fouten en onvolkomenheden, kan voor de afwezigheid daarvan niet worden ingestaan en aanvaarden auteur(s) en uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

# INHOUD

<b>Inleiding</b> .....	5
<b>Deel 1 – EEN GOED BESTUUR</b> .....	7
<b>Hoofdstuk 1 – Bestuursvorm</b> .....	9
<b>Hoofdstuk 2 – Organisatiecultuur</b> .....	13
<b>Hoofdstuk 3 – Bestuurstaken</b> .....	15
<b>Hoofdstuk 4 – Good governance</b> .....	17
<b>Hoofdstuk 5 – De juiste bestuurders</b> ..	21
<b>Deel 2 – BESTUREN IN DE PRAKTIJK</b> .....	29
<b>Hoofdstuk 1 – Het bestuur als team</b> .....	31
<b>Hoofdstuk 2 – Taken verdelen</b> .....	37
<b>Hoofdstuk 3 – Slim overleggen</b> .....	39
<b>Hoofdstuk 4 – Doen wat nodig is</b> .....	45
<b>Hoofdstuk 5 – Aantrekkelijk besturen</b> .....	53
<b>Deel 3 – BESTUUR EN ACHTERBAN</b> .....	59
<b>Hoofdstuk 1 – Taken verdelen</b> .....	59
<b>Hoofdstuk 2 – Herinrichten van de organisatie</b> .....	63
<b>Hoofdstuk 3 – Betrekken van de achterban bij bestuurswerk</b> .....	65
<b>Hoofdstuk 4 – Draagvlak creëren voor besluiten</b> .....	71
<b>Waar kunt u meer vinden?</b> .....	75
<b>Over de auteurs</b> .....	76



## Inleiding

*“Zeg, Bert, jij werkt toch bij de gemeente?” Met zo’n onschuldige vraag kan het beginnen. “Inderdaad,” zei ik. De ogen van Freek, mijn docent bij de cursus etsen, lichtten op. “Het zit namelijk zo,” begon hij, “dat we wat probleempjes hebben met onze subsidie. En nou dacht ik dat jij misschien...” Freek viel stil. “Wat is er dan precies aan de hand?” hoorde ik mezelf vragen. Enfin, zo word je van een tevreden cursist binnen een minuut een betrokken vrijwilliger.*

In juni 2009 begon Bert van der Sluijs, op dat moment 49 jaar en werkzaam bij een gemeente in het midden des lands, te bloggen over zijn ervaringen als nieuw bestuurslid van de kunstvereniging P.A.C. Wij hebben hem bedacht om vorm te kunnen geven aan onze fascinatie met het besturen van vrijwilligersorganisaties. En om al die duizenden betrokken bestuurders een hart onder de riem te steken.

Bestuurder van een vereniging of stichting zijn is geen sinecure. De eisen en verwachtingen zijn hoog, zowel vanuit de buitenwereld als van de achterban. Als je het goed doet, wordt dat normaal gevonden. Zijn er problemen, dan wordt het bestuur daar altijd als eerste op aangekeken. In de tuinvereniging waar een van ons lid van is, heeft het bestuur laatst een klacht ontvangen van een lid dat vond dat het bestuur te weinig deed aan het bestrijden van onkruid bij zijn buurman...

De andere kant van het verhaal is dat we ook veel bestuurders tegenkomen die weliswaar van goede wil zijn en hart voor de zaak hebben, maar die er ook maar ingerold zijn. Net als Bert. De vraag of je als bestuurslid wel de juiste competenties hebt, of je goed in het team past, of je relevante ervaringen en netwerken meebrengt, wordt helaas nog te weinig gesteld. Ook zijn er nogal wat bestuurders die vastgeplakt lijken te zitten aan hun stoel. Zo houden ze doorstroming en vernieuwing tegen. Het argument ‘als ik het niet doe, doet niemand het’ blijkt in de praktijk vaak niet waar te zijn.

Wat we willen bereiken, is dat u als bestuurder modern en aantrekkelijk kunt besturen. Dat het leuk is en blijft, en dat u uw vereniging of stichting in deze woelige tijden met vaste hand leidt. We kijken daarbij vooral naar de menskant. In de literatuurlijst vindt u verwijzingen naar uitgaves over de juridische, technische en financiële kanten van het besturen van een vrijwilligersorganisatie.

In deze pocket kijken we op drie manieren naar het bestuurswerk:

- Hoe komt u tot een goed bestuur?
- Hoe zorgt u dat het bestuur goed functioneert?
- Hoe geeft u vorm aan de relatie tussen bestuur en achterban?

We gaan daarbij praktisch te werk en reiken u zoveel mogelijk instrumenten, documenten en aanpakken aan. Steeds als we die bespreken, verwijzen we naar de digitale gereedschapskist bij dit boek. Die *toolkit* kunt u vinden op **verenigingen.nl** en op **movisie.nl**. Achter in dit boek is verder een lijst opgenomen met nuttige publicaties en websites en een overzicht van organisaties die u ondersteuning kunnen bieden.

Ten slotte nodigen we u graag uit om uw ervaringen, tips en ideeën met ons te delen. Dat kan door een e-mail te sturen naar [wj.degast@movisie.nl](mailto:wj.degast@movisie.nl) of naar [info@verenigingen.nl](mailto:info@verenigingen.nl).

Wij hopen dat dit boek u helpt om als bestuur in beweging te blijven! En houdt u daarbij de woorden van Wende, de nicht van Bert, in gedachten: *“Het feit dat jouw vereniging al jaren bestaat en floreert, betekent dat jullie heel veel goed doen. Uitzoeken wat werkt en hoe je dat kunt versterken, is ook een vorm van veranderen.”*

*Willem-Jan de Gast en David Wijnperle*



## Deel 1

# EEN GOED BESTUUR

Een bestuur bestuurt. Deze waarheid als een koe blijkt in de praktijk nogal verschillend uit te leggen. Dat komt natuurlijk omdat er een grote diversiteit is in organisaties die met een vorm van besturen werken. Het bestuur van een grote landelijke stichting is iets anders dan het bestuur van de lokale sjoelvereniging. Anders gezegd: wat een goed bestuur is en doet, hangt af van de situatie. Er is niet één model.

Er zit nog een tweede valkuil in de uitspraak. Wij maken een onderscheid tussen drie zaken:

- een bestuur is een (rechts)vorm
- een bestuurder is een functie en een rol
- besturen is een taak

Meestal is het zo dat de bestuurders gezamenlijk het bestuur vormen. En het is logisch dat het bestuur ook besturende taken uitvoert. Maar dat wil niet zeggen dat alle besturende taken ook door het bestuur gedaan (moeten) worden.

In dit deel onderzoeken we welke elementen van belang zijn bij het nadenken over en samenstellen van een goed bestuur. Dat begint bij bestuursvormen en het verkrijgen van legitimiteit. We hebben het ook over de taken van het bestuur, de competenties van bestuurders en de ontwikkeling van besturen. En we kijken naar vernieuwing, opvolging en moderne manieren om het bestuurswerk in te richten.



## Hoofdstuk 1

# BESTUURSVORM

### NUT EN NOODZAAK

Waarom is een bestuur eigenlijk nodig? Kunt u geen vrijwilligersactiviteiten opzetten en uitvoeren zonder een bestuur? Het makkelijke antwoord is dat dit vanzelfsprekend kan. Het gebeurt immers aan de lopende band. Burgerinitiatieven, werkgroepen, betrokken bewoners, ze doen het allemaal bestuurloos. Er zijn echter meerdere goede redenen waarom een bestuur in veel vrijwilligersorganisaties een meerwaarde heeft: juridische, organisatorische en strategische.

De juridische reden is het meest duidelijk. In Nederland is het zo dat elke vereniging en stichting die zich inschrijft bij de Kamer van Koophandel een bestuur hoort te hebben. Dat bestuur moet minimaal de functies van voorzitter, secretaris en penningmeester onderscheiden. Ook moet zo'n organisatie statuten hebben, waarin onder andere de minimale taken van het bestuur zijn vastgelegd en de manier waarop het bestuur gekozen of benoemd wordt. Op dit moment is het nog zo dat het feit dat uw organisatie een vereniging of stichting is, betekent dat u makkelijker of zelfs exclusief toegang heeft tot bepaalde subsidies en fondsen, belastingvoordelen, verzekeringen en rechtsbescherming. De juridische reden is daarom nog altijd vrij dwingend: geen rechtsvorm betekent geen erkenning en geen toegang. En bij een rechtsvorm hoort een bestuur.

In elke organisatie vinden drie soorten processen plaats: uitvoerende, ondersteunende en aansturende. Als u met zijn zevenen de hele organisatie vormt, is de kans groot dat iedereen zich met de uitvoering bezighoudt, dat de ondersteuning plaatsvindt als die nodig is en dat u met z'n allen beslist over de strategie en de werkwijze. Als organisaties groter worden, is het haast ondoenlijk om iedereen bij alle processen te blijven betrekken. Daarbij is het ook niet erg efficiënt. Er ontstaat een arbeidsverdeling. In het algemeen blijft het gros van de mensen bezig met het kernproces: de uitvoering. Een paar anderen gaan aansturende en ondersteunende werkzaamheden verrichten. Zij zorgen dat de uitvoerders weten wat ze moeten doen, dat ze het kunnen doen en dat er iets gebeurt met de resultaten van hun inspanningen. Het besturen van een vrijwilligersorganisatie is daarom vaak een mix van aansturende en ondersteunende taken. Een cruciaal gevolg van deze manier van kijken is dat het bestuur een die-

nende taak heeft. Als het bestuur deze dienende taak niet naar behoren uitvoert, heeft het feitelijk geen meerwaarde.

Ten slotte is er een strategische reden om met een bestuur te werken. Geen enkele organisatie opereert in een vacuüm. Uw vereniging of stichting moet vindbaar zijn voor de buitenwereld: het bestuur fungeert als eerste aanspreekpunt en contactpunt. Andersom is juist het bestuur uitermate geschikt om de contacten met de buitenwereld te onderhouden. Het bestuur vertegenwoordigt de organisatie. En tegelijk kunt u de buitenwereld binnenhalen door het benoemen van bestuurders die een relevant netwerk hebben.

## **INHOUD BEPAALT VORM**

De redenen waarom een bestuur een meerwaarde heeft, zeggen ook iets over de vorm die het bestuur het beste zou kunnen krijgen. Daarbij gelden twee belangrijke regels:

1. De bestuursvorm die u kiest, past bij wat uw organisatie doet en wil bereiken.
2. De gekozen bestuursvorm is altijd een tijdelijke.

In navolging van een aantal andere auteurs onderscheiden wij drie bestuursvormen:

- Uitvoerend bestuur
- Beleidsbepalend bestuur
- Toezichhoudend bestuur

De opbouw, huidige stand van zaken en gewenste ontwikkeling van uw organisatie bepalen welke vorm het meest geschikt is. Ook de omvang, de werkwijze, het werkgebied en de aard van uw kernproces hebben invloed op de bestuursvorm.

### *Uitvoerend bestuur*

Veel kleine verenigingen en stichtingen hebben een uitvoerend bestuur. Bij deze vorm bereidt het bestuur het beleid voor, stelt het vast en voert het voor een belangrijk deel ook zelf uit. Er is nauwelijks afstand tussen het bestuur en de achterban. De communicatie is dan ook heel direct. Meestal zijn er geen beroepskrachten in de organisatie werkzaam. Als ze er wel zijn, hebben ze een puur ondersteunende taak of zijn ze met specifieke projecten bezig.

### *Beleidsbepalend bestuur*

Een beleidsbepalend bestuur is vooral bezig met het nemen van besluiten over de koers van de organisatie, wat er gedaan moet worden en hoe dat het beste

tot stand kan komen. Daarnaast zorgt zo'n bestuur ervoor dat de uitvoering goed geregeld is. Het voorbereiden van het beleid gebeurt óf door een speciale werkgroep (vaak met bestuursvertegenwoordiging) óf door beroepskrachten. Het aansturen van de uitvoering kan door bestuurders zelf gedaan worden, door vrijwillige coördinatoren of door beroepskrachten. Er is in het algemeen sprake van een grotere afstand tussen uitvoerende vrijwilligers en beleidsbepalende bestuurders. De communicatie tussen bestuur en leden of achterban verloopt soms rechtstreeks en soms via de werkgroepen of beroepskrachten.

### *Toezichthoudend bestuur*

De derde hoofdvorm is het toezichthoudende bestuur. Dergelijke besturen komen vrijwel alleen voor in vrijwilligersorganisaties met een stevige beroepsmatige inbreng. Er is een werkorganisatie met een directeur, die verantwoordelijk is voor de beleidsvoorbereiding, de dagelijkse besluitvorming en de uitvoering. Het bestuur houdt zich enerzijds bezig met de lange-termijn strategie en anderzijds met het toezicht op de werkorganisatie. Veel uitvoerende vrijwilligers hebben nauwelijks een beeld wie de bestuurders eigenlijk zijn. De communicatie verloopt in principe via de werkorganisatie.

Wilt u onderzoeken wat uw huidige bestuursvorm is, en of deze passend is, vul dan de Checklist Bestuursvorm in die u kunt vinden in de toolkit Besturen op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl).

#### **OP AFSTAND**

'We willen graag een bestuur op afstand worden'. Dat was de wens van het bestuur van een landelijke patiëntenvereniging. Zo'n verzoek roept vragen op:

- Op afstand waarvan of ten opzichte van wat?
- Opereren ze dan nu niet op afstand, en waar blijkt dat dan uit?
- Wanneer is er voldoende afstand?

In de gesprekken die volgden met het bestuur en de directeur bleek dat Einstein gelijk had: afstand is relatief. Voor sommige bestuursleden betekende het dat de werkorganisatie alle uitvoerende werkzaamheden zou overnemen en alleen nog op hoofdlijnen jaarlijks zou rapporteren. Anderen hadden het beeld dat ze weliswaar niet alles zelf meer hoefden te doen, maar dat ze bijvoorbeeld nog wel actief zouden zijn in een werkgroep. Weer anderen namen aan dat de directeur

het bestuur steeds toestemming zou moeten vragen voordat zij aan de slag kon gaan. De beelden die overeen kwamen, zijn vervolgens als startpunt genomen.

Waarom wilde het bestuur eigenlijk op afstand opereren? Om drie redenen:

- De vereniging groeide enorm in de laatste jaren. Daardoor namen de werkzaamheden zodanig toe, dat het nauwelijks meer te behappen was voor een uitvoerend bestuur.
- De bestuursleden waren steeds meer tijd kwijt aan hun vertegenwoordigende functie. Om die goed te kunnen vervullen, was het nodig om uitvoerende, ondersteunende en aansturende taken te herschikken.
- Voor de uitstraling van de vereniging was het goed als er met een beroepsmatige directeur gewerkt werd. Professionaliteit en kwaliteit werden zowel door financiers en partners, als door de achterban gevraagd.

## Hoofdstuk 2

# ORGANISATIECULTUUR

Een tweede manier om naar uw bestuursvorm te kijken, is op welke manier uw bestuur past bij de cultuur van uw organisatie. Om daarachter te komen, gebruiken we het cultuurmodel. In dit model worden vier hoofdculturen binnen organisaties onderscheiden:

- De familiecultuur is vooral intern gericht en vrij flexibel wat betreft inrichting en werkwijze. Mensen zijn verbonden aan de organisatie door loyaliteit en traditie. De betrokkenheid is groot. In de organisatie wordt grote waarde gehecht aan onderlinge samenhang en moreel.
- De hiërarchiecultuur is eveneens intern gericht en leunt op stabiele verhoudingen. Mensen zijn verbonden aan de organisatie omdat die door regels, formele beleidsstukken en procedures soepel functioneert. Voor de lange termijn zijn stabiliteit en resultaten belangrijk, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken.
- De marktcultuur is ook gebaat bij stabiliteit maar is veel meer extern gericht. Mensen zijn verbonden met de organisatie door de nadruk op iets voor elkaar krijgen voor de doelgroep. Naamsbekendheid en groei zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de lange termijn richt men zich op het bereiken van meetbare doelen.
- De innovatiecultuur is extern gericht en flexibel. Mensen voelen zich verbonden met de organisatie door hun bereidheid om te experimenteren en te vernieuwen. De nadruk ligt op ondernemend en vernieuwend zijn, op groei en het aanboren van nieuwe kansen.

## DOMINANTE CULTUUR

Vanzelfsprekend geldt dat een organisatie meestal elementen van meerdere culturen in zich heeft maar dat één cultuur dominant is. Het zal u duidelijk zijn dat het bestuur binnen elk van deze culturen enerzijds een representatie van de dominante cultuur is en hoort te zijn, en dat anderzijds juist het bestuur de gelegenheid heeft om elementen van andere cultuurtypes te introduceren.

Dat laatste is van belang omdat uiteindelijk elke dominante cultuur eerder de nadelen dan de voordelen van die cultuur gaat voortbrengen. Een extreme familiecultuur verwordt tot een babbelclub, een doorgeschoten hiërarchiecultuur

verliest zichzelf in steeds meer navelstarende regeltjes en procedures, een extreme marktcultuur gaat harde productie boven alles stellen en een doorgeschoten innovatiecultuur gaat vernieuwen om het vernieuwen.

Hoewel u dus juist als bestuur moet waken voor het al te zeer versterken van de dominante cultuur is het ook geen goed idee om het bestuur recht tegenover die dominante cultuur te plaatsen. Een zeer marktgericht bestuur in een familiecultuur organiseert zijn eigen weerstand, net zoals een op hiërarchie gericht bestuur in een innovatiecultuur waarschijnlijk binnen de kortste keren kan rekenen op moties van wantrouwen of een afscheiding van een deel van de achterban.

## **ONTWIKKELING**

Veel vrijwilligersorganisaties maken in de loop der tijd een ontwikkeling door, waarbij er overgangen plaatsvinden van de ene naar de andere cultuur. Een groot aantal vrijwilligersorganisaties start met een familiecultuur. U zit, soms letterlijk, met elkaar aan de keukentafel. Als de organisatie groeit, wordt het belangrijk om regels in te stellen en afspraken te maken. Er komt wat meer hiërarchie. De volgende stap is dat de buitenwereld steeds zichtbaarder wordt – u doet het niet alleen voor uzelf. U bedient een achterban, een doelgroep en soms zelfs klanten: de marktcultuur doet zijn intrede. Vervolgens gaan die buitenstaanders allerlei extra of andere zaken aan u vragen – het wordt tijd om nieuwe werkwijzes, diensten en producten te ontwikkelen: de innovatiecultuur wordt belangrijker. De vrijwilligers van het eerste uur zijn intussen een beetje verloren geraakt in die groeiende, extern gerichte organisatie. De roep om aandacht voor elkaar neemt toe omdat anders de verbondenheid verloren gaat: de familiecultuur 2.0 komt om de hoek kijken. Als u een goed bestuur bent, herkent u de signalen in en om de organisatie en neemt u het voortouw in de beweging van de ene naar de andere dominante cultuur.

Wilt u de organisatiecultuur van uw eigen organisatie onder loep nemen, doen dan de test die te vinden is in de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl). Daar vindt u ook meer achtergrondinformatie over het cultuurmodel.



## Hoofdstuk 3

# BESTUURSTAKEN

Het is van belang om duidelijk te hebben welke bestuurstaken in ieder geval bij uw bestuur thuishoren en hoe u deze invult. De vier kerntaken voor elk bestuur zijn:

- **Beleid maken:** als bestuur bent u er verantwoordelijk voor dat er beleid is. In de ruime opvatting die wij er van hebben, betekent het dat u ervoor zorgt dat er een visie, een missie, kernwaarden, een strategie en werkdoelen geformuleerd en verspreid zijn. Anders gezegd: het is uw taak om te zorgen dat iedereen binnen de organisatie weet waarom, hoe en wat u doet.
- **Verantwoorden:** ten tweede bent u het orgaan dat richting de leden, de achterban, de raad van toezicht, belanghebbenden, opdrachtgevers en financiers verantwoord wat u voor elkaar heeft gekregen en hoe u dat heeft gedaan. Waar heeft de inzet van al die menskracht en middelen toe geleid? En wat betekent dat voor de toekomst?
- **Toezicht houden:** ten derde houdt u toezicht op wat er gebeurt binnen de organisatie en grijpt u in als dat aan de orde is. Afhankelijk van het soort bestuur dat u bent, kan het toezicht zich vooral op strategisch, tactisch of operationeel niveau richten. Maar u bent het orgaan waar mensen terecht kunnen als ze het niet meer weten of als er iets fout gaat.
- **Vertegenwoordigen:** u treedt namens de organisatie op in de buitenwereld. U bent eerste aanspreekpunt voor externe partijen en u behartigt de belangen van de organisatie richting opdrachtgevers, financiers en partners.

Voor elk van deze kerntaken geldt dat u ze volledig in eigen hand kunt houden of dat u andere partijen binnen of buiten de organisatie ermee kunt belasten. Dat betekent echter niet dat u uw eindverantwoordelijkheid daarmee kwijtraakt.



### **BESTUREN ZONDER BESTUUR**

Een groeiend aantal organisaties houdt zich niet langer aan de klassieke hiërarchische structuur met een bestuur, werkgroepen en uitvoerende vrijwilligers. Vooral sinds de opkomst van de sociale media ontstaan steeds meer tijdelijke initiatieven waarbij niemand de leiding heeft en er een hoge mate van zelforganisatie is. Vaak zijn deze initiatieven sterk actiegericht, maar soms zijn ze wel degelijk een lang leven beschoren. Een mooi voorbeeld is Wikipedia, waarbij niemand bepaalt welke artikelen worden geschreven en ook niemand de leiding heeft over het al dan niet accepteren van nieuwe inbreng. De totale Wikipedia-gemeenschap van vrijwilligers bepaalt gezamenlijk en autonoom hoe deze online encyclopedie eruitziet en zich ontwikkelt. De verwachting is dat steeds meer bestaande stichtingen en verenigingen minstens een deel van hun werkzaamheden op deze manier zullen vormgeven. Hoe zit dat binnen uw organisatie? Hoeveel zelforganisatie en zelfsturing is er bij u (mogelijk)? En wat betekent dat voor de rol van het bestuur?

## Hoofdstuk 4

# GOOD GOVERNANCE

**G**ood *governance* is een internationale term die veel wordt gebruikt als het gaat om goed en transparant besturen. Good governance wordt vaak vertaald als 'Goed bestuur', maar is feitelijk meer dan dat. Het gaat namelijk niet alleen over wat het bestuur doet, maar ook over de inrichting van de organisatie, over hoe het toezicht is geregeld, over rapporteren en communiceren, kortom: over alles dat nodig is om een organisatie betrouwbaar en goed te laten functioneren. 'Goed bestuur' is belangrijker dan ooit, óók voor vrijwilligersorganisaties. Maar waarom eigenlijk? En hoe geef je er vorm aan?

Een belangrijke aanjager voor het belang van 'Goed bestuur' is de informatietechnologie. Internet stelt mensen in staat om zelfstandig informatie te delen en te vinden, ook over uw voetbalclub of historische vereniging. Dat betekent nogal wat. Het grote publiek weet razendsnel dat u een braderie organiseert, maar ook dat de penningmeester een greep uit de kas heeft gedaan of dat de jeugdtrainer zijn handen niet thuis kan houden. Internet heeft informatie gedemocratiseerd: iedereen met een smartphone en een computer kan voor journalist én voor uitgever spelen, informatie is toegankelijk voor iedereen.

Voor vrijwilligersorganisaties betekent bovenstaande dat er hogere eisen gesteld worden aan de betrouwbaarheid en transparantie van de organisatie. De shirtsponsor verbindt niet graag zijn naam aan een club die sjoemelt met de centen, maar ook leden, vrijwilligers, de gemeente, lotenkopers, samenwerkingspartners en andere verenigingen en stichtingen houden niet van een organisatie waar een luchtje aan zit. De zweem van onbetrouwbaarheid is besmettelijk. Samenwerken met of lid zijn van een organisatie die niet deugt, maakt jou ook een beetje onbetrouwbaar. En als het hoge salaris van de directeur van een goede doelen organisatie in het nieuws is, merken andere goede doelen organisaties dat in hun portemonnee. Leden en donateurs zeggen op en de klachtentelefoon maakt overuren.

Door vorm te geven aan ‘Goed bestuur’ laat u intern en extern zien dat uw organisatie betrouwbaarheid en transparantie serieus neemt. Maar hoe doet u dat? Door zaken af te spreken én vast te leggen, op verschillende aandachtsgebieden. Te weten:

- De *bestuursvorm* is in het hoofdstuk over vorm en cultuur al aan de orde geweest. Waar het in de kern over gaat, is dat er een duidelijke scheiding is tussen uitvoering, besluitvorming en toezicht. Uiteraard moet deze scheiding passen bij type en grootte van de organisatie. Een kleine vrijwilligersorganisatie heeft vaak een uitvoerend bestuur, en kan die strikte scheiding daarom minder makkelijk organiseren. Dit hoeft geen probleem te zijn als goed is vastgelegd hoe het bestuur de twee petten transparant en betrouwbaar uitvoert. Daarnaast is het altijd van belang om het toezicht goed te regelen.
- In een vereniging is het *toezicht* over het algemeen belegd in de algemene ledenvergadering of in de ledenraad. Deze toezichthoudende organen hebben als taak om vooraf – al dan niet in detail - het beleid vast te stellen en goed te keuren, en achteraf de realisatie van beleid te controleren. Daarnaast regelt de ALV of ledenraad het benoemen en aftreden van het bestuur. In veel verenigingen zijn ook andere toezichthoudende organen actief, zoals de kascontrolecommissie. Het is belangrijk om goed vast te leggen hoe de verantwoordelijkheden tussen de verschillende toezichthoudende organen zijn verdeeld.
- Een stichting heeft geen leden, en dus ook geen algemene ledenvergadering zoals de vereniging. In een stichting ligt het toezicht in veel gevallen bij het bestuur zelf, of bij een Raad van Toezicht. Een Raad van Toezicht is geen gebruikelijk orgaan bij kleinere stichtingen. In de statuten van de stichting wordt bepaald wie welke bevoegdheden heeft.
- Betrouwbare *financiën* zijn een cruciaal aandachtsgebied van goed bestuur. Het afleggen van financiële verantwoording is van groot belang voor de betrouwbaarheid van de organisatie. De vereniging of stichting moet kunnen laten zien hoe de middelen zijn besteed en op welke wijze ze hebben bijgedragen aan het doel. Jaarplannen en begrotingen vormen het startpunt van activiteiten en middelen. Achteraf verantwoordt de organisatie de inzet van middelen in het jaarverslag en de jaarrekening. Jaarverslag en jaarrekening zijn openbaar voor iedereen, intern en extern.

- Als er iets mis gaat in de organisatie, op wat voor gebied dan ook, dan moet duidelijk zijn wie daarvoor de *aansprakelijkheid* draagt. Op basis van de risico's die er in een organisatie zijn – voor een kaartclub ligt dat anders dan bijvoorbeeld voor een schietvereniging - moet het bestuur vastleggen hoe zij de risico's minimaliseert en welke risico's zij afdekt met een verzekering. Het opstellen van een Risico Inventarisatie&Evaluatie helpt daarbij. Wilt u onderzoeken wat de risico's in uw organisatie zijn, vul dan de RI&E in die u kunt vinden in de toolkit Besturen op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl).
- *Communicatie en informatie* zijn wezenlijk voor de betrouwbaarheid van de organisatie. Dit vraagt communicatiebeleid waarin is vastgelegd welke belanghebbenden wanneer en op welke wijze waarover informatie krijgen. Communicatie is echter meer dan eenrichtingsverkeer: er moet ook worden vastgelegd hoe belanghebbenden hun stem kunnen laten horen en wat er met de inbreng gebeurt: hoe geef je terug wat je met klachten, complimenten en suggesties hebt gedaan of gaat doen? Ook moet de organisatie hebben vastgelegd wat te doen op het gebied van communicatie bij crises en calamiteiten.
- *Personeels- en vrijwilligersbeleid* is essentieel om 'de juiste persoon op de juiste plek te krijgen' én om alle uitvoerenden op de juiste wijze aan te sturen. Wat vraagt de organisatie van welke vrijwilligers? Is een Verklaring Omtrent Gedrag noodzakelijk? Wat wordt er gedaan aan werving, selectie, scholing en begeleiding? Wat doe je met een vrijwilliger die niet goed functioneert? Door goed vast te leggen op welke wijze mensen betaald en onbetaald kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen, neemt de organisatie zichzelf en haar mensen serieus en kan er beter gestuurd worden op kwaliteit en betrouwbaarheid.
- Het bestrijden van *ongewenst gedrag* is essentieel voor een betrouwbare organisatie. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een regeling over seksuele intimidatie en discriminatie en het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Zeker als u werkt met kwetsbare groepen zoals kinderen en gehandicapten is het absoluut noodzakelijk om de veiligheid zeer strikt te borgen.
- Met een *klachtenregeling* bieden organisaties intern en extern de mogelijkheid om bij te sturen en grieven kwijt te kunnen. Dit draagt bij aan de kwaliteit en betrouwbaarheid. Mensen voelen zich serieus genomen en u krijgt

vaak nuttige informatie om zaken te verbeteren. Het is belangrijk om de klachtenregeling regelmatig te evalueren en zo nodig aan te passen.

Een bruikbaar hulpmiddel bij het vorm geven aan bovenstaande aandachtsgebieden is het 'pas toe of leg uit' principe. Wanneer je als organisatie niet aan een bepaald aandachtsgebied kan of wil voldoen, moet je goed onderbouwd kunnen uitleggen waarom niet.



**CULTUUR-ONDERNEMEN.NL/CULTURELE-ORGANISATIES/  
CULTURAL-GOVERNANCE**

Hier vindt u een code good governance voor de culturele sector. Ook prima toepasbaar voor andere sectoren.

## Hoofdstuk 5

# DE JUISTE BESTUURDERS

**W**at is dat, een juiste bestuurder? Wij denken dat er geen eenduidig profiel is voor goede bestuurders van vrijwilligersorganisaties. Daarvoor is er te veel diversiteit. Wel zijn we van mening dat elke organisatie met een aantal zaken rekening kan houden bij het vinden en binden van bestuurders. In dit hoofdstuk kijken we daarom naar betrokkenheid en motivatie, cruciale competenties voor de moderne bestuurder, en manieren om te werven.

### BETROKKENHEID EN MOTIVATIE

De eerste vraag waarop u een antwoord dient te hebben, is op welke manier mensen betrokken zijn bij uw organisatie: waar zit hun passie om zich in te zetten? We onderscheiden vijf niveaus:

- *Missie*: mensen die bij uw missie betrokken zijn, onderschrijven wat u uiteindelijk in de maatschappij wilt bereiken. Ze vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat kwetsbare burgers geholpen worden, dat zoveel mogelijk mensen sporten of dat natuurwaarden behouden blijven.
- *Mensen*: mensen die bij (andere) mensen betrokken zijn, zijn óf sterk gericht op een bepaalde doelgroep waar uw organisatie zich voor inzet (bijvoorbeeld jongeren, mensen met een beperking of daklozen), óf ze hebben veel met andere mensen binnen uw organisatie: het is een thuis, een veilige haven, een vriendengroep.
- *Organisatie*: mensen die bij de organisatie zelf betrokken zijn, vinden het van belang dat deze specifieke stichting of vereniging bestaat. Er zijn misschien wel vijf volleybalclubs met ongeveer dezelfde missie en allemaal leuke mensen, maar zij kiezen voor uw club.
- *Activiteiten*: mensen die vooral bij de activiteiten betrokken zijn, voelen zich verbonden omdat er leuke, interessante en leerzame dingen te doen zijn. Zij helpen bijvoorbeeld graag met het feest, het evenement of het maken van de nieuwsbrief.
- *Opbrengsten*: ten slotte zijn er mensen die voornamelijk betrokken zijn bij de opbrengsten. Zij geven geld of tijd als duidelijk is wat ze ervoor terug krijgen: er is sprake van een zichtbare ruil. Dit geldt bijvoorbeeld voor bezoekers van uw stand tijdens een vrijwilligersmarkt, maar ook voor leden die wel hun contributie betalen, maar zich verder niet inzetten.

Veel mensen zijn vaak op meerdere manieren betrokken. Ons uitgangspunt is dat naarmate het lukt om mensen op meer manieren betrokken te laten zijn, ze zich eerder en langer als vrijwilliger zullen inzetten. Voor bestuurders geldt daarbij dat hun betrokkenheid zich in ieder geval zou moeten bevinden op het niveau van missie en organisatie: als u niets hebt met waar de organisatie voor staat of met de organisatie zelf, is het lastig om een goede bestuurder te zijn.

De volgende vraag is waarom mensen vrijwilligerswerk doen. Uit onderzoek komen drie redenen naar voren: omdat ze vinden dat het juist is, omdat het ze iets oplevert en omdat het leuk is. Dat geldt zowel voor uitvoerende vrijwilligers als voor bestuurders. De drie zogenaamde motivatoren spelen bij de meeste mensen een rol, maar altijd net in een andere verhouding. De één gaat vooral bestuurswerk doen omdat hij het als zijn burgerplicht beschouwt, de ander wil er in ieder geval iets van leren of zoekt vooral de gezelligheid.

Het is de moeite waard bij uzelf en de andere bestuursleden na te gaan waarom iedereen in het bestuur zit. Als u dat weet, kunt u daar veel makkelijker rekening mee houden en op sturen. Zo houdt u zittende bestuursleden tevreden en gemotiveerd. Ook kunt u gericht nieuwe bestuursleden vinden. De vuistregel daarbij is dat het voor moderne bestuurders belangrijk is dat het bestuurswerk iets oplevert en leuk is om te doen. Het gaat ze niet alleen meer om de juistheid. In uw werving en begeleiding zult u dus met alle drie de factoren rekening moeten houden. De motivatie om vrijwilligerswerk te doen wordt uitgebreider behandeld in 'Vrijwilligers – vinden en binden van betrokken medewerkers'. Dit boek is voor leden van Verenigingen & Stichtingen als PDF te downloaden en als pocketuitgave te koop via [verenigingen.nl/pocketvrijwilligers](http://verenigingen.nl/pocketvrijwilligers).

## CRUCIALE COMPETENTIES

In trainingen bestuursvaardigheden die we geven, laten we deelnemers vaak met elkaar kiezen welke tien of twaalf vaardigheden moderne bestuurders in ieder geval dienen te hebben. Daar komen telkens wisselende lijstjes uit, maar wel met een aantal terugkerende termen:

- *Visie uitdragen*: Goede bestuurders weten waar de organisatie voor staat en nemen het voortouw in het uitdragen van visie en missie. Zij stellen zich op als boegbeeld van de organisatie, en laten door hun houding en gedrag zowel intern als extern de kernwaarden van de organisatie zien.
- *Samenwerken*: Goede bestuurders weten dat ze het niet alleen hoeven te doen. Binnen de organisatie zijn ze actief op zoek naar anderen die kunnen helpen en betrekken ze de achterban bij nieuwe ontwikkelingen en belangrijke besluiten. Extern zijn ze slimme netwerklers, die investeren in het



- opzetten en onderhouden van vitale allianties.
- *Veranderbereidheid*: Goede bestuurders begrijpen dat beweging altijd nodig is. Zij zijn daarom steeds bezig om hun eigen praktijk en werkwijze ter discussie te stellen en te toetsen aan nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Omdat zij werken vanuit een heldere visie en missie, zijn ze in staat om het pad te kiezen dat de beste kansen biedt om verder te komen.
  - *Luisteren*: Goede bestuurders luisteren actief. Ze hebben een open oor voor signalen van binnen en buiten de organisatie. Ze weten dat zij de wijsheid niet in pacht hebben en zijn daarom juist benieuwd naar de visie en ideeën van anderen. Ook vragen ze gericht om feedback op hun rol en functioneren.
  - *Delegeren*: Goede besturen doen niet alles zelf. Ze richten zich op de kerntaken zoals die binnen de organisatie zijn vormgegeven en zorgen ervoor dat vooral uitvoerende werkzaamheden door anderen worden opgepakt. Ze weten dat steeds meer vrijwilligers ervaren en hoogopgeleid zijn en dus prima in staat zijn om zelfstandig aan de slag te gaan. Waar nodig begeleiden en ondersteunen ze vanzelfsprekend wel.
  - *Besluiten nemen*: Goede besturen nemen besluiten. Ze zijn niet voor niets gekozen of aangesteld. Door transparante besluitvorming laten ze zien dat ze in staat zijn de richting te bepalen en het initiatief te nemen. Zo biedt het bestuur het kader waarbinnen de activiteiten van de organisatie zich afspelen.
  - *(Financieel) beheren*: Een zeer belangrijke vaardigheid. Een goed bestuur heeft zijn zaakjes op orde, zowel financieel als inhoudelijk. Op basis van dit goede beheer kan ook verantwoording afgelegd worden.



#### **HET ONDERNEMENDE BESTUUR**

Misschien wel de belangrijkste competentie voor hedendaagse besturen van vrijwilligersorganisaties is ondernemerschap. Dit betekent niet dat elk bestuur zich moet gaan opstellen als kleine zelfstandige en diensten moet gaan verkopen, maar wel dat van moderne bestuurders verwacht mag worden dat ze initiatief nemen, kansen zien en benutten, vraaggericht opereren en flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Deze basishouding is nodig omdat de relatie met financiers, partners en de achterban veranderd is. Overheidssubsidies nemen af, de concurrentie om de beschikbare middelen neemt toe, samenwerking met andere partijen is wenselijk en soms onvermijdelijk, en de achterban is meer divers en minder sterk gebonden. Een bestuur dat in deze snel bewegende wereld achterover blijft zitten, doet zichzelf en de organisatie tekort.

In de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u een zelfevaluatie formulier: hoe zit het met de kerncompetenties in uw bestuur?

## WERVEN VAN BESTUURDERS

Om de juiste bestuurders te vinden, houdt u dus rekening met hun betrokkenheid en motivatie. U weet welke kerncompetenties nodig zijn om een evenwichtig en daadkrachtig bestuur te vormen. En u begrijpt ook dat het bestuur een team is dat effectief moet kunnen samenwerken (zie verder deel 2). Maar hoe zorgt u dat de juiste bestuurders er ook komen?



### IMAGO

Bij het werven van nieuwe bestuursleden ontkomt u niet aan de vraag wat het imago van uw vereniging of stichting en uw bestuur zijn. De uitstraling van uw vereniging of stichting en van het bestuur bepalen in hoge mate de aantrekkingskracht voor nieuwe bestuurders. Vrijwel niemand wil plaatsnemen in een bestuur dat vastgeroest en intern gericht lijkt te zijn. Let op: het kan best zijn dat uw eigen perceptie als bestuur anders is dan die van de buitenwereld. Maar het gaat er dus om hoe die buitenwereld naar u kijkt. Het is de moeite waard dat te onderzoeken en op basis van de uitkomsten actie te ondernemen. In de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u de zogenaamde Osgood-schaal. Aan de hand daarvan kunt u uw imago in kaart brengen.

Het belangrijkste bij werving is dat u de ruilrelatie zo helder mogelijk omschrijft: Wat vraagt u en wat heeft u te bieden? Of anders gezegd: wat investeert een potentiële bestuurder om bestuurswerk te doen en wat levert het hem/haar op? In een functieprofiel horen in ieder geval de volgende zaken aan de orde te komen:

### *Wie bent u?*

- wat zijn visie, missie en kernwaarden van de organisatie?
- wat voor soort bestuur bent u? En hoe gaat u te werk?
- wat zijn uw belangrijkste bezigheden en uitdagingen?
- waarom en waarvoor is een nieuwe bestuurder gewenst (verkiezingen, tussentijdse vervanging, uitbreiding bestuur)?

### *Wat vraagt u?*

- welke betrokkenheid en motivatiemix stelt u voorop?

- welke kennis en expertise vraagt u van de nieuwe bestuurder?
- welke vaardigheden en competenties brengt hij/zij mee?
- naar welke netwerken bent u op zoek?
- welke vooropleiding of praktijkervaring is nodig of gewenst?
- wat worden de kerntaken van de nieuwe bestuurder?
- welke tijdsinspanning wordt voorzien? En voor welke termijn?

#### *Wat biedt u?*

- hoe draagt de nieuwe bestuurder bij aan de missie van de organisatie?
- hoe waardeert en beloont u de nieuwe bestuurder (materieel en immaterieel)?
- hoe wordt de nieuwe bestuurder ondersteund en begeleid?
- welke mogelijkheden zijn er voor deskundigheidsbevordering?
- wat heeft u te bieden op het terrein van gezelligheid, saamhorigheid en actiegerichtheid?

Als u een antwoord op deze vragen heeft, kunt u vervolgens gaan werven. Dat kan intern en extern. Het voordeel van interne werving is dat u in principe kandidaten kunt zoeken die de organisatie al kennen en die één of meer vormen van betrokkenheid hebben. Ook kent u de mogelijke kandidaten vaak al. Het wervingsproces kan snel en informeel verlopen. Het grote gevaar dat daar echter in schuilt, is dat het huidige bestuur alleen werft onder vrienden en bekenden binnen de organisatie. Zo mist u wellicht net die echte vernieuwer die net lid is geworden.

Ook kan het bestuur op deze manier ongewild bijdragen aan het ontstaan van een 'inner circle': als je er niet bij hoort, kom je er ook niet bij. Een dergelijke bestuurscultuur is op de langere termijn altijd desastreus. Bij interne werving is het daarom zaak zowel informeel mensen te polsen als de vacature formeel en openbaar bekend te maken via de website, nieuwsbrief, facebookpagina of prikbord.

#### *Externe werving*

Bij externe werving mist u de bekendheid met de organisatie en de mensen. Daar staat tegenover dat u veel breder op zoek kunt naar de gewenste expertise, vaardigheden en netwerken. Externe werving helpt om vernieuwing en uitbreiding in uw bestuur te krijgen. Daarnaast spreekt u soms ook mensen aan die het besturen zelf een interessante klus vinden. Hun eerste betrokkenheid zit dan op de activiteit. Vervolgens gaat u gezamenlijk kijken of hun betrokkenheid zich ook op de missie en de organisatie zelf kan richten.

Voor externe werving zijn er oneindig veel mogelijkheden. Voordat u die allemaal benut, is het goed te bedenken wat de reikwijdte en focus van uw organisatie zijn. Voor veel lokale vrijwilligersorganisaties volstaat het om gebruik te maken van de fysieke en digitale advertentiemogelijkheden die steunpunten vrijwilligerswerk, gemeentelijke instanties, welzijnsorganisaties en lokale kranten bieden. Natuurlijk plaatst u de vacature ook op uw eigen website.

Een interessante optie is om de vacature uit te zetten in uw lokale netwerk. Wie weet zijn sommige collega-bestuurders toe aan een nieuwe uitdaging of kennen zij in hun netwerk goede kandidaten. Heeft u moeite om bepaalde functies, zoals die van penningmeester, vervuld te krijgen? Kijk dan eens of andere vrijwilligersorganisaties met hetzelfde probleem te kampen hebben. Wellicht kunt u gezamenlijk een interessante functie creëren die een geheel nieuwe doelgroep aanspreekt.

## **OVERDRACHT**

Het werven van bestuurders betekent dat het hele bestuur aftreedt of dat een deel vervangen wordt. Dan heeft u altijd te maken met overdracht. Daarbij speelt een aantal zaken:

- Hoe langer u als bestuur(der) in functie bent geweest, hoe lastiger de opvolging wordt. Niet alleen komt u zelf misschien moeilijk los, ook is er zoveel historie en materiaal dat het eenvoudigweg teveel wordt. Twee tips: Zorg voor een maximale zittingstermijn van 6 tot 8 jaar en houd u daar ook aan. En concentreer de overdracht op wat de afgelopen twee jaar cruciaal is geweest en vooral op wat er de komende tijd staat te gebeuren.
- Hoe sterker u betrokken bent, hoe meer u verwacht van de volgende generatie. Veel bevlogen bestuurders gaan ervan uit dat iedereen er hetzelfde inzit als zij. Ze zijn dan teleurgesteld of zelfs rancuneus als blijkt dat de nieuwe bestuurders heel anders met het werk en hun 'erfenis' omgaan. Probeer het los te laten – anders betekent niet per definitie slechter.

Ten slotte blijkt dat in de praktijk vaak nauwelijks overdracht plaatsvindt. De nieuwe penningmeester krijgt de rekeningen, de secretaris het archief. En veel plezier ermee.

Een goed bestuur houdt rekening met overdracht en wanneer deze plaatsvindt. Dat betekent dat er minimaal één bijeenkomst is waarin het oude en het nieuwe

bestuur gezamenlijk vergaderen. Verder maken de verschillende bestuursleden afspraken voor een inhoudelijke overdracht van taken, materialen en werkwijzen. En het is prettig als gedurende het eerste half jaar van het nieuwe bestuur de oude bestuursleden, zo mogelijk, beschikbaar zijn voor vragen.



## Deel 2

# BESTUREN IN DE PRAKTIJK

**H**et is gelukt: u heeft een goed bestuur. De vorm en taken zijn duidelijk, u heeft legitimiteit, er zijn competente mensen. Tijd om aan de slag te gaan. Maar hoe doet u dat eigenlijk, goed besturen? Hoe weet u dat u de juiste dingen doet? Hoe zorgt u dat het bestuur als een effectief team opereert, dat vergaderingen opleveren waarvoor ze bedoeld zijn? En hoe komt u tot een krachtige visie en goed beleid? Hoe toont u leiderschap? En hoe zorgt u dat besturen aantrekkelijk is en blijft?

In dit deel gaan we op zoek naar antwoorden op deze vragen. We gebruiken daarbij twee invalshoeken: het functioneren van het bestuur onderling en de wijze waarop de kerntaken van het bestuur uitgevoerd worden.

### VECHTEN

Het was heibel in het bestuur van de natuur- en milieu-organisatie. Als de één iets zei, was de ander daar hoe dan ook tegen, ongeacht het onderwerp. Mensen vielen elkaar persoonlijk aan. Sommige bestuursleden luisterden helemaal niet meer naar elkaar. Wanhopig probeerde de voorzitter dan maar vast te houden aan de procedures. Dat kwam hem op vermoeide blikken te staan van de anderen. De doorbraak kwam toen wij vroegen waarom de organisatie eigenlijk bestond. Vol vuur en betrokkenheid vertelde de een na de ander over het belang van het werk. Ze vulden elkaar aan, begrepen elkaar en er werd eindelijk weer eens gelachen.

Wij benoemden twee grote gevaren voor elk bestuur: het onderlinge proces wordt soms belangrijker dan de rest, vooral als het niet zo makkelijk loopt. En zoals een organisatie zich in de buitenwereld gedraagt, handelt ze ook in de binnenwereld. Dit bestuur stond vaak op de barricaden en vocht voor een betere leefomgeving. Die vechtcultuur bepaalde ook de onderlinge verhoudingen. Bewustwording daarvan is de belangrijkste stap om het anders te gaan doen.





## Hoofdstuk 1

# HET BESTUUR ALS TEAM

Er zijn meerdere manieren om naar de ideale samenstelling van een bestuur te kijken. We presenteren er hier twee. Bij beide manieren geldt dat u op zoek bent naar een evenwicht tussen verschillende rollen van bestuurders.

### HET BESTUURSWIEL

In ons werk met bestuurders is ons opgevallen dat er vrijwel altijd drie typen te onderscheiden zijn. We hebben ze versterkers, vernieuwers en verbinders genoemd. De *versterkers* zijn de bestuurders die het gedachtegoed en de tradities van de organisatie beschermen. Zij zijn vaak al langer verbonden aan de organisatie en zijn soms zelfs de oprichter. Als bestuurder worden zij vooral gedreven om datgene te versterken dat er al is en dat goed gaat.

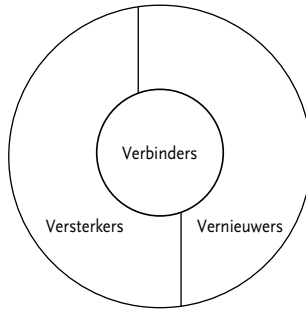
De *vernieuwer* beschouwt de organisatie echter voornamelijk als een platform van waaruit de zaken anders aangepakt kunnen worden. Wat in het verleden werkte, doet dat morgen niet meer. Daarom gaat deze bestuurder steeds op zoek naar nieuwe netwerken, nieuwe doelgroepen en nieuwe activiteiten. Overigens doet hij/zij dat vaak vanuit een sterke betrokkenheid bij de missie van de organisatie.

Voor de *verbinder* is de discussie over verworvenheden en innovaties minder interessant. Deze bestuurder ziet voordelen in beide manieren van denken. Hem/haar gaat het juist om het bij elkaar brengen van mensen. Niet de inhoud, maar het proces en de groep zelf staan voor deze bestuurder centraal.

#### *De ideale combinatie*

In onze optiek zijn de drie soorten bestuurders allen onmisbaar voor het goed functioneren van een organisatie. Waar het om gaat, is het vinden van de ideale combinatie. We gebruiken daar het beeld van een wiel voor. Het ideale wiel ziet er zo uit:

*Figuur 1: Het ideale bestuur*

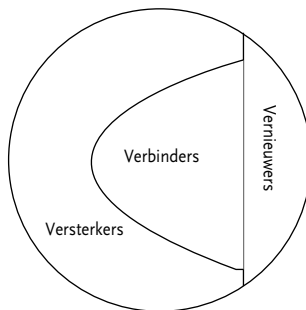


In het ideale bestuur is er een evenwicht tussen versterkers en vernieuwers. Die twee groepen worden in evenwicht gehouden door de verbinders. In dit bestuurswiel zorgen de versterkers voor structuur en zekerheid, geven de vernieuwers beweging en kracht aan het wiel en vormen de verbinders de as waaromheen alles draait. Elke soort bestuurder wordt vanuit zijn visie op de organisatie en vanuit zijn kwaliteiten ingezet. Er is sprake van creatieve spanning.

*Uit balans*

In de praktijk komen we veel bestuurswielen tegen die niet in evenwicht zijn. Hieronder beschrijven we er vier. De eerste is het vastgeroeste bestuur.

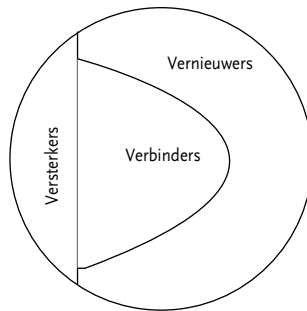
*Figuur 2: Het vastgeroeste bestuur*



In dit bestuur komen de vernieuwers in de verdrinking doordat de versterkers in de meerderheid zijn of een sterke stem hebben, terwijl de verbinders naar de kant van de versterkers neigen. Gevolg is dat er veel nadruk komt te liggen op

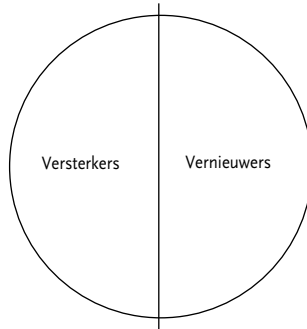
het behouden van wat er al is. In een dergelijk bestuur worden voorstellen voor vernieuwing al snel betiteld als verslechtering. Elk jaar opnieuw worden dezelfde activiteiten georganiseerd 'omdat de achterban dat nou eenmaal wil.' Het grote gevaar voor het vastgeroeste bestuur is dat het ook niet meer in beweging te krijgen is als het wél echt nodig is omdat subsidies wegvallen, leden vertrekken of de doelgroep verandert. De rol van de verbinder is hier cruciaal: dit type bestuurder kan de noodzakelijke ruimte scheppen voor de vernieuwers door zich los te maken van de versterkers en zich zichtbaar achter een initiatief van de vernieuwers te scharen.

*Figuur 3: Het hollende bestuur*



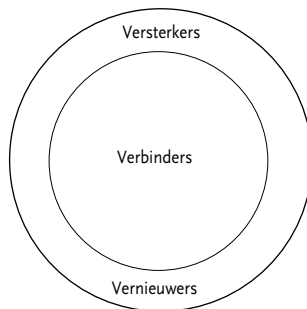
Het hollende bestuur is het tegenovergestelde van het vastgeroeste bestuur. Hier hebben de vernieuwers de macht gegrepen met goedvinden of zelfs ondersteuning van de verbinders. Gevolg daarvan is dat alle verworvenheden en tradities in hoog tempo overboord gekieperd dreigen te worden. De vernieuwers reageren op elke ontwikkeling in de buitenwereld en lopen achter elke trend aan. Het gevaar bestaat dat het bestuur een adhocratie wordt en dat het zich sterk vervreemdt van de achterban. Die heeft immers geen idee meer waar het bestuur voor staat en wat zijn koers is. Ook hier spelen de verbinders een essentiële rol. Zij kunnen de brug slaan tussen behouden wat goed is en ruimte voor vernieuwing.

*Figuur 4: Het vechtende bestuur*



Een derde type onevenwichtig bestuur is het vechtende bestuur. In dit bestuur zijn de verbinders afwezig of opgeslokt door de versterkers en de vernieuwers. Zonder hun bemiddelende aanwezigheid is elk onderwerp aanleiding om de stellingen te betrekken. Als de versterkers en de vernieuwers ongeveer even krachtig zijn, leidt dit tot een impasse op bestuurlijk niveau. Beide soorten bestuurders gaan vervolgens hun eigen agenda binnen de organisatie uitvoeren en proberen daar zoveel mogelijk supporters voor te vinden. Als één van beide partijen sterker is dan de andere, leidt dit uiteindelijk vaak tot een breuk: de minder sterke partij vertrekt zelf of wordt eruit gezet. Dat hoeft overigens op de langere termijn niet alleen maar negatief te zijn. Bij de overblijvende bestuursleden komt weer meer ruimte voor de capaciteiten van de verbinder, vooral bij hen die toch al dicht bij het midden zaten.

*Figuur 5: Het gezellige bestuur*



De laatste veel voorkomende afwijking van het ideale bestuur is het gezellige bestuur. Hier hebben de verbinders de overhand gekregen, en worden de versterkers en de vernieuwers naar de marge gedrukt. Het bestuur is eerder een praatgroep waar iedereen uitstekend met elkaar kan opschieten, maar waar nauwelijks besluiten worden genomen en al helemaal geen inhoudelijke en strategische discussies worden gevoerd. De remedie is hier dat de versterkers en de vernieuwers elkaar weten te vinden op een strategisch of inhoudelijk thema en dit van meerdere kanten in de vergadering aan de orde stellen.

In de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u een gespreksmodel om als bestuur te onderzoeken hoe uw huidige en gewenste bestuurswiel in elkaar zitten.

## **DE TEAMROLLEN VAN BELBIN**

Een tweede manier van kijken naar het evenwicht in het bestuur, is om te kijken naar de aanwezige teamrollen. De theorie hierachter is ontwikkeld door Meredith Belbin. Uitgangspunt is dat er in een goed functionerend team meerdere rollen vervuld worden, die allemaal iets bijdragen aan het geheel.

Iedereen heeft meerdere teamrollen in zich, en daarbij meestal een aantal duidelijke voorkeuren. Goed management van teamrollen betekent ten eerste dat u weet wie welke sterke rollen heeft, ten tweede dat u alle bestuursleden zoveel mogelijk op hun kracht inzet, en ten derde dat zoveel mogelijk teamrollen vervuld worden en er een evenwicht is.

Meer over de teamrollen van Belbin én een test om uw eigen teamrol en die van uw medebestuurleden te bepalen, vindt u in de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl). Ook leest u daar meer over de verschillende fases van teamontwikkeling.



## Hoofdstuk 2

# TAKEN VERDELEN

U weet wat u aan elkaar heeft en als team bent u goed op weg. Maar er moet natuurlijk ook gewoon gewerkt worden. Hoe zorgt u voor een slimme taakverdeling? Traditioneel zijn taken van bestuurders gekoppeld aan hun functie. De voorzitter is het boegbeeld naar binnen en buiten, zit vergaderingen voor en netwerkt. De penningmeester zorgt voor alle financiële zaken, inclusief het innen van lidmaatschapsgelden en donaties, verantwoordingen en begrotingen. De secretaris houdt de administratie op orde, inclusief notulen, ledenbestanden en rapportages, en de interne en externe communicatie. De overige leden van het bestuur hebben een specifiek taakveld onder hun hoede, zoals PR, fondsenwerving, activiteiten of vrijwilligersbeleid. Op zich niets mis mee.

### EEN VOLLEDIGE BAAN

De secretaris van het landelijk bestuur gaf ons een overzicht van alles wat hij deed. De lijst met taken was vier A4-tjes lang. Zijn werk liep uiteen van het notuleren van bestuursvergaderingen via het maken van een nieuwsbrief en het onderhouden van contacten met de leden tot het helpen oplossen van conflicten in werkgroepen en het opvangen van leden met persoonlijke problemen. Op onze vraag hoeveel tijd in de week hij gemiddeld kwijt was, kwam hij tot de conclusie dat dit ergens tussen de 30 en 40 uur was.

Het voorbeeld hierboven hebben we niet verzonnen, deze situatie komt zelfs vrij regelmatig voor. Maar het moge duidelijk zijn dat hier iets fout is gegaan. Het grote risico van een traditionele taakverdeling is dat sommige bestuurders te veel hooi op hun vork nemen of krijgen. Vooral de voorzitter en de secretaris steken vaak onevenredig veel tijd in hun bestuurswerk. Niet dat ze dat zelf altijd erg vinden. Maar voor de organisatie is het zeker niet goed. Want wat gebeurt er als zo'n boegbeeld wegvalt? Hoe vang je al het werk op en wie wil en kan zo iemand vervangen?

Er zijn twee manieren om anders naar de verdeling van het bestuurswerk te kijken. Ten eerste helpt het om nog eens duidelijk te benoemen en vast te leg-

gen wat in ieder geval tot de taken van het bestuur hoort. Die bestuurstaken zijn gekoppeld aan de bestuursvormen die we in deel 1 behandeld hebben. Van alle taken die verder noodzakelijk of gewenst zijn om uw vereniging of stichting goed te laten draaien, heeft u als bestuur vervolgens de keuze waar en door wie u die laat uitvoeren. Belangrijk is dat u zich daarbij niet laat weerhouden door hoe het nu is of door eerdere ervaringen. In deel 3 gaan we hier verder op in, als we het hebben over de relatie tussen bestuur en achterban.

De tweede manier om het bestuurswerk te herverdelen, is om de kerntaken van het bestuur zelf anders in te richten of op te knippen. Waarom moet de voorzitter altijd de vergaderingen voorzitten – kan die taak ook rouleren onder alle bestuursleden? Kan er niet een ambtelijk secretaris aangesteld worden die bijeenkomsten notuleert, zodat de secretaris zich kan richten op ledencontacten en externe PR? Moeten alle taken die in de loop van de jaren bij één bestuursfunctie terecht zijn gekomen daar per sé blijven, of kan er ook een paar nieuwe pakketten van gemaakt worden die veel beter te behappen zijn? In de pocket *Vrijwilligers – vinden en binden van betrokken medewerkers* hebben we een concreet voorbeeld gegeven van het opknippen en herschikken van taken. Dit voorbeeld is ook te vinden in de toolkit op **verenigingen.nl**.

Een handig instrument om vorm te geven aan het opschudden van taken is *Schudden, delen, geven*. Ook dit instrument kunt u in de toolkit vinden en downloaden.



## Hoofdstuk 3

# SLIM OVERLEGGEN

**H**oe u het ook wendt of keert, overleggen is een van de kernbezigheden van een bestuur. U heeft uw eigen bestuursvergaderingen, wellicht werkgroep-bijeenkomsten, natuurlijk de algemene ledenvergadering of de jaarvergadering en ongetwijfeld nog ander overleg met bijvoorbeeld de gemeente of andere belanghebbenden. De klacht van veel bestuurders, zeker in uitvoerende besturen, is dan ook dat ze vooral aan het praten zijn. Dit hoofdstuk geeft u handvaten om al die overlegmomenten zo slim en effectief mogelijk te benutten. En waar mogelijk het op een andere manier te doen.

### VIER UUR PER MAAND

We hebben het eens even opgeteld voor een vereniging waarin één van ons actief is. Het bestuur komt maandelijks bij elkaar voor een bestuursvergadering. Dat is elf keer per jaar à twee uur per keer: 22 uur. Elk bestuurslid is ook trekker van een werkgroep. Die werkgroepen overleggen gemiddeld vier keer per jaar: vier keer twee uur is 8 uur. Daarnaast overlegt een deel van het bestuur minimaal drie keer per jaar met de gemeente, zijn er twee keer per jaar bijeenkomsten van de koepel, en is er overleg met een gebiedsbeheerder en andere belanghebbenden en partners. Laten we eens zeggen gemiddeld 2 uur per jaar per bestuurder. En dan is er natuurlijk nog de ALV. Dit jaar in 1 uur geïepte. Opgeteld besteedt elk bestuurslid minstens 33 uur per jaar aan formeel overleg. En dat is dan zonder alle telefoontjes en mailtjes, werk- en crisioverleg in klein verband én zonder het uitvoerende werk. Het is dus niet raar om te veronderstellen dat elk bestuurslid minstens 4 uur per maand aan het overleggen is. Let wel: we hebben het over een kleine, lokale vereniging met een goed functionerend bestuur en actieve leden...

### Een goede voorbereiding

De eerste vraag is natuurlijk of het nodig is om te overleggen. Veel overlegstructuren hadden ooit nut, maar zijn in de loop van de jaren verworpen tot Catharinabloempje\*. Een goede graadmeter is of er tijdens de bijeenkomst acties worden

\* Catharinabloempje verwijst naar Tsarina Catharina. Zij was weg van een mooie bloem bij haar raam. Om te voorkomen dat de bloem vertrapt werd, posteerde ze een soldaat bij de bloem. Ook toen de bloem allang verwelkt was, en zelfs na haar dood, bleef een soldaat de wacht houden op die plek. Zonder enig doel of nut.

afgesproken die ook opgevolgd worden: komt er iets uit waarmee iemand iets doet? Zo niet, dan is het overleg óf een rituele dans geworden óf een theekransje. Allebei erg interessant, maar u kunt uw bestuurstijd wel beter gebruiken.

Als het antwoord bevestigend is, is de vervolgvraag wie erbij moeten zijn en wat een goede frequentie is. Ook hiervoor geldt dat het goed is om regelmatig de bestaande praktijk ter discussie te stellen. Is elke drie weken vergaderen noodzakelijk? Waarom dan? En moeten alle bestuursleden bij elk bestuursoverleg aanwezig zijn? Wat levert dat precies op?

Voor al het overleg dat noodzakelijk en nuttig is, is het vervolgens zaak om veel aandacht te besteden aan goede voorbereiding. We hebben net iets te vaak meegemaakt dat een vergadering vooral gebruikt wordt om informatie met elkaar te delen die veel effectiever voor of na de bijeenkomst verspreid had kunnen worden. Of dat de stukken voor de vergadering niet of te laat verspreid zijn. Of dat ze onvolledig zijn. Of dat onvoldoende duidelijk gecommuniceerd is wat het doel van het overleg en van de onderscheiden punten is.

U kunt de volgende checklist elke keer nalopen:

- ✓ Wat is het doel van het overleg? En van elk punt?
- ✓ Wie moeten er daarom bij zijn?
- ✓ Wat moeten ze van tevoren weten?
- ✓ Welke uitkomsten willen we aan het eind hebben?
- ✓ Wat gebeurt er na het overleg met de uitkomsten?

Heeft u op één of meer van de vragen geen goed antwoord, dan is het zaak dat eerst te krijgen voordat u gaat overleggen.



#### **UW VERGADERCULTUUR**

Wat is uw vergadercultuur? Moet alles zo snel en efficiënt mogelijk en zijn uitwijdingen niet toegestaan? Of gaat het vooral om de gezelligheid, het bij elkaar zijn? En weet u eigenlijk hoe uw medebestuurders hierover denken? We grijpen nog even terug op de Cultuurproef die we in deel 1 behandeld hebben – die geeft u namelijk handvatten voor wat binnen uw organisatie een effectieve vergadercultuur is. Zo is het in een familiecultuur belangrijk om voldoende tijd en aandacht te besteden aan hoe het met iedereen gaat. Maar in een innovatiecultuur is het vooral van belang om korte, doelgerichte vergaderingen met een duidelijke actie-agenda te organiseren.

## **BOB EN BARB**

Een mooie manier om in beeld te krijgen wat u van de bijeenkomst of van een agendapunt verwacht én er in de praktijk mee aan de slag te gaan, is gebruik te maken van BOB en BARB.

### *BOB*

BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming.

*Beeldvorming:* Waar gaat het over? De beeldvorming start als het goed is al voor het overleg. U stuurt relevante stukken voorafgaand aan de vergadering aan de deelnemers. Ook kan in eerdere bijeenkomsten al informatie gegeven zijn met het verzoek om hierover na te denken. De beeldvorming tijdens het overleg bestaat uit de uitwisseling van beelden en het gezamenlijk definiëren of helder krijgen van het vraagstuk of het thema. Aan het eind van deze fase wordt besloten of en hoe de vergadering ermee verder gaat.

*Oordeelsvorming:* Wat vinden we ervan? Als er een gezamenlijk gedragen beeld is over het vraagstuk of thema, kan de oordeelsvorming starten. Mening en argumenten worden uitgewisseld om zo tot een set van voors en tegens, voordelen- en nadelen of voor- en tegenstanders te komen. Belangrijk is dat de voorzitter een samenvatting geeft van wat te berde is gebracht en dat er aan het eind van deze fase een voorstel ligt. Dat voorstel kan zowel gaan over de inhoud (“alles gehoord hebbende, lijkt dit de beste richting”) of over het proces (“op dit moment komen we er niet uit, ik stel voor dat we nader onderzoek laten doen”).

*Besluitvorming:* Wat gaan we doen? De laatste stap is een besluit nemen. Hierbij gaat het erom de keuzes helder te maken en goedkeuring te vragen. Afhankelijk van de werkwijze van uw organisatie kan het bestuur zelf direct een besluit nemen, kan de vergadering beslissen of legt u een voorgenomen besluit voor aan uw achterban. In deze fase moet een besluit genomen worden – ook hier kan het weer gaan om inhoud en proces. Nadat het besluit genomen is, wordt een uitvoeringsafpraak gemaakt: Wie gaat het wanneer en hoe uitvoeren en communiceren?

De drie fases van BOB kunnen prima tijdens één overleg aan de orde komen. De aanwezigen hebben dan bijvoorbeeld de relevante informatie van tevoren kunnen lezen. In een eerste ronde worden vragen en onduidelijkheden besproken. Vervolgens mogen alle aanwezigen hun mening en ideeën geven. Als dit is

gebeurd en naar ieders tevredenheid geleid heeft tot een voorstel, kan hierover een besluit genomen worden.

Cruciaal is dat de drie fases apart worden behandeld en dat aan het eind van elke fase een gezamenlijk besluit wordt genomen om door te gaan naar de volgende stap. Eén van redenen waarom zoveel vergaderingen uit de hand lopen, is dat sommige aanwezigen nog met beeldvorming bezig zijn, anderen oordelen de zaal in slingeren en weer anderen snel een besluit erdoor willen krijgen.

### **BARB**

BARB is een variatie op BOB. BARB staat voor Beeldvorming, Achterbanraadpleging, Revisie en Besluitvorming. Bij BARB bent u per definitie minstens twee vergaderingen bezig. Dat komt omdat u in plaats van alleen zelf een oordeel te vormen ook wilt weten hoe uw achterban over een vraagstuk of thema denkt. Dit is vooral aan de orde bij onderwerpen die met de missie, de strategie, de (financiële) jaarplanning en nieuwe, grote projecten te maken hebben. In een vereniging bent u bij een aantal onderwerpen verplicht deze aan de achterban (ledenvergadering) voor te leggen.

Na de beeldvorming in het eerste overleg zorgt u dat uw achterban optimaal toegang heeft tot alle relevante informatie en uw ideeën daarbij. U inventariseert vervolgens meningen en argumenten die de achterban heeft over het thema en vat deze samen. In de tweede bijeenkomst herziet u het oorspronkelijke plan of vraagstuk op basis van de uitkomsten van de achterbanraadpleging. Dan pas voegt u uw eigen oordeel eraan toe en maakt u een voorstel voor besluitvorming. Deze besluitvorming kan wederom in het bestuur zelf plaatsvinden of door de achterban worden gedaan, afhankelijk van uw organisatievorm.

### **INHOUD, PROCES EN RELATIE**

Bij elk overleg spelen altijd drie niveaus: inhoud, proces en relatie. Op elk van deze niveaus heeft u invloed. Bij de inhoud gaat het erom dat duidelijk is wat het onderwerp is en dat alle deelnemers, zo mogelijk van tevoren, op de hoogte zijn. Ook moet helder zijn waarom het onderwerp op de agenda staat.

Bij het proces kunt u denken aan de procedures en het verloop van de vergadering. Eenduidige procedures die helder gecommuniceerd worden, zorgen ervoor dat het kader en het speelveld duidelijk zijn. Zo voorkomt u ten eerste dat iedereen zijn eigen spel gaat spelen en ten tweede dat de vergadering vooral gaat over de procedures in plaats van de inhoud. Ook op het verloop van de

vergadering heeft u invloed, bijvoorbeeld door het maken van een logische en realistische agenda met voldoende afwisseling. Dit betekent bijvoorbeeld dat u óf een duidelijke tijdslimiet per onderwerp aangeeft, óf dat u de agenda zo opzet dat de belangrijkste items eerst behandeld worden en eventuele resterende onderwerpen doorgeschoven kunnen worden.

De relatie gaat over de formele en informele onderlinge verhoudingen: hoe gaan we hier met elkaar om, wie gunnen we iets wel of niet, in hoeverre zijn we gevoelig voor gezag en macht, wat is onze vergadercultuur? In veel vergaderingen lijken de inhoud en de procedures aan de orde te zijn, maar gaat het feitelijk over de relatie. Het belangrijkste dat u kunt doen om hier invloed op uit te oefenen, is enerzijds investeren in goede werkrelaties met en tussen alle deelnemers. Anderzijds benoemt u het als u merkt dat de onderlinge verhoudingen belemmerend zijn voor de inhoudelijke voortgang.



#### **ZOALS DE VORIGE SPREKER AL ZEI...**

Echt luisteren naar elkaar blijkt een van de moeilijkste vaardigheden te zijn. Veel mensen zijn bezig hun eigen punten voor te bereiden of ze interpreteren wat de ander zegt verkeerd. Niet handig, want zo krijgt u miscommunicatie, onbegrip, herhaling en irritatie. Een mooie manier om mensen echt naar elkaar te laten luisteren, is om elke spreker de opdracht te geven eerst kort de kernpunten van de vorige spreker te herhalen voordat hij/zij zelf iets mag toevoegen. De vorige spreker mag ingrijpen als het niet klopt. Doe dit tien minuten en alle aanwezigen merken dat goed luisteren een actieve bezigheid is. Om het wat speelser te maken, kunt u een prijs uitloven voor de beste parafrazeur.

#### *De voorzitter*

De rol van de (technisch) voorzitter is cruciaal in het bewaken van inhoud, proces en relaties. De voorzitter:

- zorgt voor een goede inleiding voor ieder agendapunt
- doet procedurevoorstellen
- maakt onderscheid tussen de fases van BOB en BARB, of geeft aan dat het ander soort bijeenkomst betreft zoals een brainstorm of informatie-uitwisseling
- geeft iedereen de kans om bij te dragen
- is onpartijdig en onbevooroordeeld
- vat samen

- rondt elk onderwerp af met een afspraak: wat is besloten, welke actie wordt wanneer door wie ondernomen

De voorzitter moet ook kunnen omgaan met lastige deelnemers. Een paar tips, gegeven door Martin Broekhuis in zijn boek *Vergaderen* (2003, Kluwer):

- stel de veelprater gerichte vragen
- help de wollige spreker duidelijk te zijn
- geef de zwijger het woord, zeker als hij/zij specialist is, als hij/zij iets wil gaan zeggen, en als het van belang is dat alle meningen gehoord worden
- wijs de zeurpiet op de algemene belangen
- negeer storend onderling gepraat niet, maar pak het aan
- doe iets aan conflicten en een slechte sfeer: maak het conflict bespreekbaar en breng de belangen boven tafel

In de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u een voorbeeld vergaderagenda en meerdere checklists voor effectief vergaderen en voorzitten. Ook vindt u daar een creatieve oefening om samen met uw medebestuurders voor eens en altijd af te rekenen met ellenlange vergaderingen.



#### ANDERS VERGADEREN

Nieuwe media maken het mogelijk om plaats- en tijdonafhankelijk te overleggen. Telefonische vergaderingen, al dan niet via Skype, zijn vooral handig voor informatie-uitwisseling en praktisch overleg. Digitaal vergaderen werkt intussen prima, zeker als u gebruikmaakt van een gezamenlijke postbus of werkomgeving. Het maakt de beeld- en oordeelsvorming makkelijker. Als u dan ook nog een webcam gebruikt of andere vormen van videoconferencing tot uw beschikking heeft, ondervangt u het nadeel van elkaar niet zien. En er is een groeiend aantal verenigingen dat een digitale ALV houdt.

Bent u wat minder van het digitale overleg, varieer dan eens op een andere manier: ga staand vergaderen, houd de vergadering bij lekker weer buiten of beleg een vergadering van twee uur waarin u maximaal één uur besteedt aan de inhoud en het andere uur een uitdagende workshop gaat doen.

## Hoofdstuk 4

# DOEN WAT NODIG IS

**G**oed besturen gaat er niet alleen om dat u als een goed team opereert, de taken verdeelt en effectief overlegt, maar ook dat u als bestuur de juiste dingen doet. We hebben het dan niet langer over taken maar over uw rol als trekker van de organisatie. Als bestuur bent u er verantwoordelijk voor dat missie, doel en strategie helder, gedeeld en bekend zijn. Dat u onderhoud pleegt en veranderingen in goede banen leidt. Daar gebruikt u uw leiderschapsvaardigheden voor.

### WAARDEN, VISIE EN MISSIE

Voor elke organisatie geldt dat mensen zich eraan willen verbinden als ze zich herkennen in de waarden, de visie en de missie van de organisatie. In zijn boek *Kus de Visie Wakker* (5<sup>de</sup> druk, 2010, Academic Service) geeft Hans van der Loo een handig hulpmiddel om met deze grote termen om te gaan: het visievierluik.

Het gaat erom vier aspecten van uw organisatie helder te hebben:

1. Hoger doel: waarom bestaan we?
2. Kernwaarden: waarvoor staan we?
3. Kernkwaliteiten: waarin blinken we uit?
4. Gewaagd doel: waarheen gaan we?

Kijk op [hansvanderloo.nl/p54/visievierluik](http://hansvanderloo.nl/p54/visievierluik) voor meer informatie en tips.

Het antwoord op bovenstaande vier vragen is vanzelfsprekend een zaak van uw hele organisatie, niet alleen van het bestuur. U bent echter wel degene die deze vragen aan de orde stelt en ervoor zorgt dat er eenduidige en gedragen antwoorden op komen. Ook bent u er continu mee bezig dat het visievierluik leidend is bij alles wat er door uzelf en de vrijwilligers gedaan wordt.

Uw hogere doel en kernwaarden veranderen daarbij in principe niet of nauwelijks. Alleen bij grote crises is het nodig om uw bestaansgrond ter discussie te stellen. Uw kernkwaliteiten veranderen natuurlijk ook niet elk jaar, maar het is wel belangrijk om te blijven onderzoeken of uw huidige kwaliteiten nog altijd het meeste opleveren voor uw achterban en doelgroep, of dat het tijd wordt om aangrenzende kwaliteiten te gaan ontwikkelen.

### **DE BEWEGING, EEN VOORBEELD**

De missie van Omnisportvereniging De Beweging is om door middel van sport- en spelactiviteiten zoveel mogelijk bewoners in de gemeente aan het bewegen te krijgen, en zo bij te dragen aan een gezonde samenleving waarin mensen samen iets doen. Hun hogere doel is dus dat laatste: een gezonde, participatieve samenleving. Eén van hun kernwaarden is het geloof dat beweging goed is voor mensen, zowel fysiek als psychisch. Een kernkwaliteit van de vereniging is dat ze verschillende groepen in de lokale samenleving op de juiste manier weten aan te spreken: voor elk wat wils.

#### *Strategie en doelen*

Punt 4, uw gewaagde doel staat als het goed is wat vaker op de agenda. De kernvraag hier is namelijk: hoe gaan we de komende tijd werken aan ons hogere doel, met inzet van onze kernwaarden en kernkwaliteiten? Het bereiken van uw gewaagde doel(en) doet u door twee vragen te beantwoorden:

- Wat gaan we doen?
- Hoe gaan we dat doen?

Het antwoord op deze vragen is uw strategie voor de komende periode.

### **NOGMAALS DE BEWEGING**

Zes jaar geleden was het gewaagde doel van De Beweging: zorgen dat minstens 10% van alle buurtbewoners regelmatig bij ons komt sporten. Het nieuwe gewaagde doel sinds twee jaar is om in alle wijken van de gemeente minstens twee keer per jaar een sport- of spelactiviteit te organiseren, samen met bewoners. Beide doelen dragen bij aan het hogere doel, de kernwaarden zijn niet in het geding en de kernkwaliteit kan productief ingezet worden.

Wat het voorbeeld laat zien, is dat het scherp benoemen van het hogere doel, kernwaarden en kernkwaliteiten een richtinggevend kader vormt voor alles wat uw organisatie doet. Langs dit ijkpunt kunt u al uw activiteiten, projecten, werkdoelen en strategieën leggen. De vraag die u zich daar steeds bij stelt is: draagt deze activiteit of dit project bij aan het halen van het hogere doel, past het bij onze kernwaarden en hebben we de kwaliteiten om het tot een goed einde te brengen? Is het antwoord negatief: niet doen!



Nog een laatste reden om als bestuur gericht aandacht te besteden aan waarden en doelen is dat mensen zich in het algemeen niet voor langere tijd aan een organisatie binden om wat en hoe u iets doet, maar waarom u het doet.

## ONDERHOUD

Naast het uitzetten en bewaken van de grote lijnen bent u als bestuur in het algemeen ook verantwoordelijk voor klein en groot onderhoud. Daarmee bedoelen we dat, zelfs als u niet direct met de uitvoering bezig bent, het toch bij uw positie en rol hoort om aandacht te besteden aan de dagelijkse gang van zaken. U laat zich informeren over wat er speelt, bent aanwezig bij belangrijke evenementen en activiteiten, en als bestuur bent u aanspreekbaar voor de achterban. Of u dat doet door middel van een spreekuur of door het verstrekken van een lijst met mobiele nummers, hangt af van de cultuur van uw organisatie. Zo bent u niet alleen zichtbaar en benaderbaar, maar kunt u ook de vinger aan de pols houden: hoe gaat het met de organisatie en met de mensen? Wat speelt er? Welke nieuwe ontwikkelingen zijn er? Een goed bestuur kan op basis van signalen in en rond de organisaties de koers tijdig bijstellen.



### DE KRACHTMETING

Een handig hulpmiddel om in kaart te brengen hoe uw organisatie ervoor staat, is de KrachtMeting. U vult de vijf krachtenvelden in met een doorsnee van de organisatie. Op basis van de uitkomsten kunt u met elkaar een plan maken voor versterking. De vijf krachtenvelden zijn:

**StuurKracht:** Brengt in beeld hoe sterk het bestuur is en waar eventueel een risico zit.

**DraagKracht:** Brengt in beeld of de organisatie genoeg mensen heeft om de plannen ook daadwerkelijk uit te voeren.

**SamenwerkingsKracht:** Brengt in beeld of de organisatie met andere organisaties samenwerkt en of er binnen de eigen organisatie goed wordt samengewerkt

**HulpKracht:** Om uw werk goed te kunnen doen zijn naast vrijwilligers ook geld, vergaderruimte etc. nodig. Zijn die er in voldoende mate?

**VernieuwingsKracht:** Doen we al twintig jaar hetzelfde of zijn er regelmatig nieuwe activiteiten, veranderingen en vernieuwingen?

De KrachtMeting is te vinden in de toolbox op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl). De digitale versie kunt u invullen via [www.movisie.nl](http://www.movisie.nl).

## **GROEIEN EN VERANDEREN**

Vervolgens bent u als bestuur de eerstverantwoordelijke als het gaat om het in beweging krijgen en houden van de organisatie. Die beweging is noodzakelijk omdat zowel de wereld om u heen als uw achterban continu veranderen. Enerzijds reageert u op nieuwe kansen en mogelijkheden die op u afkomen, anderzijds hebben u of uw achterban wellicht ideeën voor nieuwe activiteiten en projecten.

Groei en verandering zijn niet altijd makkelijk. Het helpt dan om te weten hoe u en anderen naar verandering kijken en om een goede veranderaanpak te hebben. In de publicatie 'Het avontuur van Bert' hebben we in zes episodes beschreven hoe u als bestuur aan de slag kunt met verandering. Het avontuur van Bert is gratis te downloaden op [www.movisie.nl/publicaties](http://www.movisie.nl/publicaties).

## **OPHEFFEN**

Ten slotte heeft u als bestuur nog een laatste taak, waarvan veel besturen hopen en verwachten dat ze zich daar nooit mee bezig hoeven te houden: het opheffen van de vereniging of stichting. De juridische, financiële en technische aspecten komen in andere publicaties aan de orde (zie het overzicht achter in deze pocket). We willen het hier hebben over wat het met u als bestuur en met uw achterban doet.

Waarom zou u uw organisatie opheffen? Dat kan ten eerste komen omdat er geen mensen meer zijn. U bent als bestuur de laatst overgeblevenen, er is geen aanwas van nieuwe leden of donateurs. Omdat u geen leeg bestuur wilt zijn, rest u niets anders dan de stekker eruit trekken. Het kan ook zijn dat uw inkomsten dusdanig teruglopen dat u op de korte en middellange termijn geen toekomst meer ziet. Er is feitelijk geen redden meer aan. Vaak komt dat mede omdat er te weinig mensen zijn die er hun schouders onder willen zetten.

Een meer positieve reden om de organisatie op te heffen, is dat u uw missie vervuld heeft. Wat de organisatie wilde bereiken, heeft ze voor elkaar gekregen. Omdat de organisatie alleen een middel was, kunt u dus met trots de laatste vergadering organiseren. Ook kan het zijn dat uw organisatie overgaat in een andere organisatie of wordt overgenomen. In het algemeen betekent dit dat u minimaal juridisch de huidige organisatie opheft.

Een laatste reden die we niemand toewensen, is dat u niet zelf besluit om te stoppen, maar dat anderen dat voor u besluiten. Meestal heeft dat te maken met wanbetalingen, faillissement of overtredingen van de wet.



### OVERDRACHT

Als duidelijk is dat uw organisatie geen toekomst meer heeft, is het zaak om te bedenken wat er allemaal afgerond en overgedragen kan en moet worden. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële en juridische stappen, maar ook over de inhoud en de mensen:

- is uw hele achterban op de hoogte van de stap die u gaat nemen, zijn ze erbij betrokken en accepteren ze het ook?
- zijn er diensten of producten die door andere organisaties kunnen worden uitgevoerd? Hebben zij daar de menskracht en kennis voor?
- zitten er in uw organisatie nog mensen die met een deel van de taken verder kunnen, bij een nieuwe of een andere organisatie?
- heeft u nog lopende afspraken met leveranciers, afnemers, klanten en vrijwilligers? Hoe rondt u die af of aan wie doet u die over?
- wat wilt u achterlaten aan gedachtegoed, opbrengsten, instrumenten en werkwijzen, en hoe gaat u dat doen

Wat ook precies de reden is dat u stopt, in alle gevallen zullen er gevoelens van verlies en verdriet zijn. Bij u als bestuur, maar ook bij uw achterban. Dit geldt dus ook als er een positieve reden is om de organisatie op te heffen en iedereen achter het besluit staat. Uw taak als bestuur is om deze gevoelens te (h)erkennen en er iets mee te doen. Een waardige afsluiting met waardering voor iedereen die al die jaren een bijdrage geleverd heeft, helpt bij het verwerken van de opheffing. U viert wat er in al die jaren bereikt is.

### SAMENSPEL

Het dorp had al sinds jaar en dag drie accordeonverenigingen. Een protestantse, een katholieke en een seculiere. Hoewel ze nog altijd gevraagd werden voor optredens, nam het aantal leden zienderogen af. De gemiddelde leeftijd van de leden was bijna nog hoger dan het publiek waarvoor ze meestal speelden. Na een paar jaar de hakken in het zand gezet te hebben, kwamen de drie verenigingen bij elkaar om een doorstart te maken. De oude verenigingen werden opgeheven en een nieuw bestuur met vertegenwoordiging uit de drie partijen gekozen. Het eerste gezamenlijke concert was zowel een treurig als een hoopvol moment.

Een goede manier om aandacht te schenken aan de emoties die opheffing met zich meebrengen, is een rituele afsluiting. Dat kan een groot feest zijn, een inhoudelijk symposium, het symbolische begraven van de voorzittershamer of juist het planten van een boom. Waar het om gaat, is dat u een manier kiest waaraan zoveel mogelijk mensen kunnen meedoen en die past bij waar uw organisatie voor stond. Zeker als u vindt dat u eigenlijk nog niet klaar bent, kunt u aan het rituele afscheid ook een toekomstperspectief koppelen: de organisatie is dood, leve de missie van de organisatie! Dit kan mensen helpen om nieuwe energie en elan te vinden om zich weer ergens aan te verbinden.

## LEIDERSCHAP

Bij veel van wat in dit hoofdstuk beschreven staat, gaat het over leiderschap. Moderne leiders wandelen over een zeer dun koord: aan de ene kant moet u een visionaire trekker zijn die mensen in beweging brengt, aan de andere kant bent u participatief en dienend. In veel recente literatuur over leiderschap worden twee aspecten van moderne leiders benadrukt: ze zijn doelgericht en transformatieel. Dit betekent dat u als leider richting en leiding geeft, dat u ontwikkelt en vernieuwt en dat u dit doet met oog voor de mensen en de toekomst. Daarbij vraagt u uw achterban en de buitenwereld wat en hoe ze willen bijdragen en weet u hen tegelijk te inspireren door uw gedrag. Kort gezegd, moderne leiders durven te kiezen en besluiten te nemen.

In onze ogen gaat goed leiderschap daarom vooral over doen wat nodig is. Dat wordt ook wel situationeel leidinggeven genoemd: u zet steeds die leiderschapskwaliteiten in die nodig zijn om mensen in beweging te krijgen of houden. Soms betekent dit dat u zich vooral dienend opstelt en vrijwilligers ondersteunt, soms loopt u echter voor de troepen uit en laat ze een nieuw doel zien waardoor zij geïnspireerd en gemotiveerd aan de slag gaan. Ook bij het inzetten van uw leiderschapskwaliteiten helpt het om te weten wat de dominante cultuur in uw organisatie is: een marktcultuur vraagt in het algemeen andere leiders dan een bureaucratische cultuur. In de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u een test om te bekijken hoe uw stijl als leider past bij de verschillende organisatieculturen.



### UW LEIDERSCHAPSSTIJLEN

Wilt u meer inzicht krijgen hoe u zich als leider opstelt, dan is het handig om de test Leiderschapsstijlen te doen. Deze vindt u in de toolkit op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl). Er worden vier stijlen onderscheiden: opdragen, overtuigen, ondersteunen en delegeren. Belangrijk: er zijn geen goede of slechte stijlen, alleen effectieve en ineffectieve stijlen gegeven de situatie waar u zich in bevindt.

### *Leiderschap delen*

Graag willen we nog een misverstand uit de weg ruimen: het is niet zo dat u, omdat u in het bestuur zit, als enige leiderschapskwaliteiten heeft of leiderschap mag tonen. Liever niet zelfs. Leiderschap is niet per sé aan een bepaalde functie gekoppeld.

Dat heeft twee oorzaken. Ten eerste is de samenleving zo complex geworden dat geen enkel individu alles kan overzien. Visie en strategie kunnen alleen maar goed bepaald worden en besluiten goed genomen, als meerdere mensen met aanvullende invalshoeken betrokken zijn. Ten tweede worden mensen steeds beter opgeleid. Er is niet langer sprake meer van een bundeling van kennis en expertise bij een beperkt groepje aan de top.

Wat betekent dit? Kort door de bocht: dat u leiderschap deelt. Als formele leider nodigt u anderen uit om het voortouw te nemen of om gezamenlijk op pad te gaan. U laat zien dat u ook niet alles weet en gaat actief op zoek naar anderen die u kunnen en willen helpen.



## Hoofdstuk 5

# AANTREKKELIJK BESTUREN

Tot nu toe hebben we het vooral gehad over uw functies, taken en rollen. Maar het bestuurswerk mag natuurlijk ook interessant, uitdagend en leuk zijn. Het laatste stuk van deel 2 besteden we daarom aandacht aan het aantrekkelijk maken en houden van bestuurswerk. En wat u eraan kunt doen als besturen niet meer aantrekkelijk is.

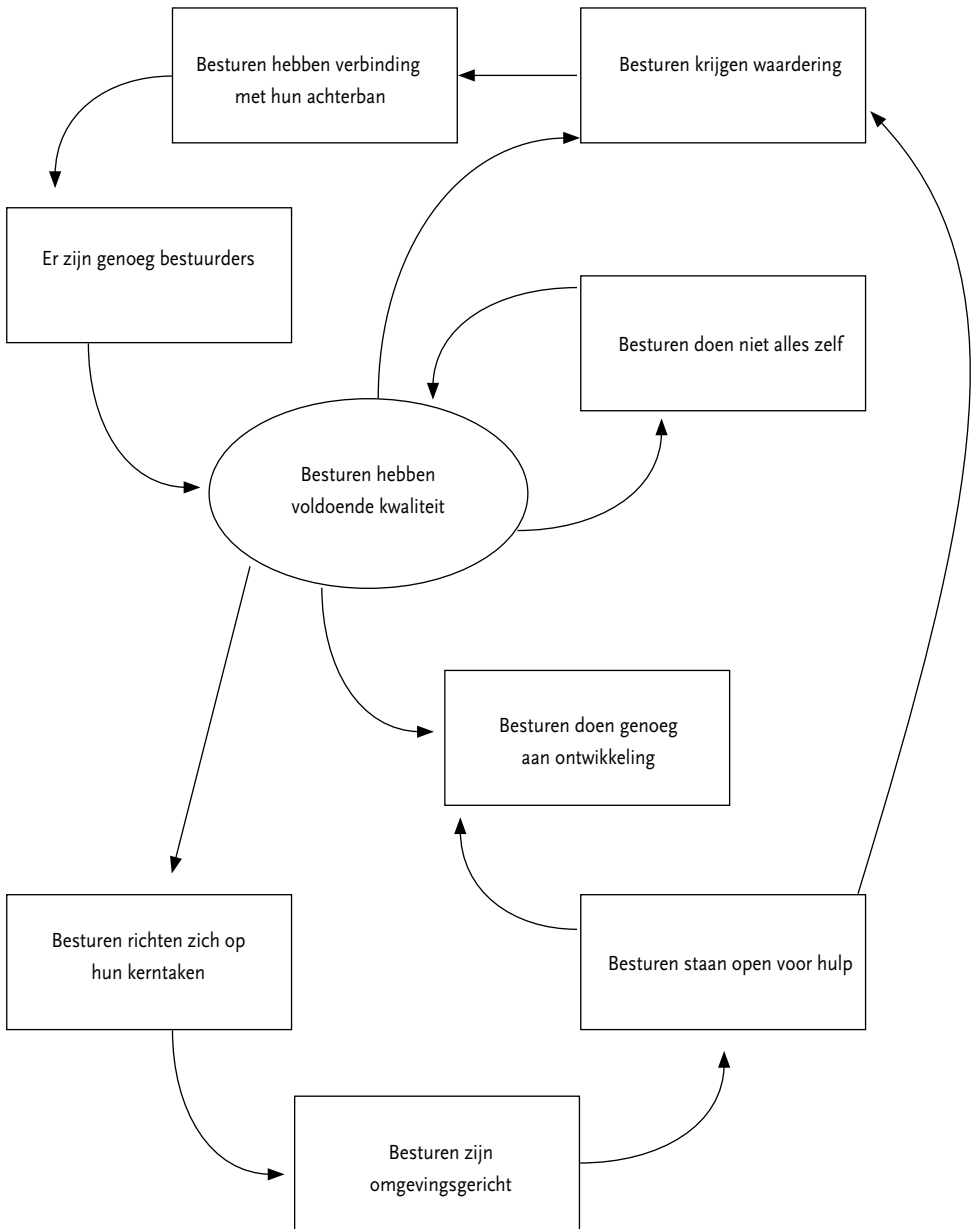
### LEUK MAKEN EN LEUK HOUDEN

Wil bestuurswerk aantrekkelijk zijn dan is het in de eerste plaats cruciaal dat uw persoonlijke motivatie om te besturen voldoende gevoed en ondersteund wordt. U moet uw betrokkenheid productief kunnen maken voor de organisatie. In deel 1 leest u hier meer over. Vragen die u zich hierbij kunt stellen zijn:

- op welke manier ben ik betrokken bij de organisatie en wat betekent dat voor mijn rol als bestuurder?
- wat is mijn motivatie om bestuurswerk te willen doen en wordt daaraan tegemoet gekomen?
- zijn er veranderingen in mijn betrokkenheid en motivatie en wat betekenen die voor de aantrekkelijkheid en effectiviteit van mijn bestuurswerk?

Daarnaast heeft iedereen het nodig dat er zichtbare resultaten gehaald worden, dat waardering getoond wordt voor inzet en dat er een persoonlijke klik is met op z'n minst een aantal andere bestuursleden. Voldoening, waardering en humor zijn belangrijke motoren om bestuurswerk aantrekkelijk te maken en houden.

Aantrekkelijk besturen is echter niet alleen een kwestie van inspelen op de motivatie van bestuurders. Net zo belangrijk is hoe er met het bestuurswerk wordt omgegaan. Hoe gemotiveerd u ook bent om te besturen, als het u zo moeilijk mogelijk wordt gemaakt gaat de lol er al snel af. Wat ons betreft is de crux van aantrekkelijk besturen dat u niet alles zelf doet. In het schema hieronder laten we zien wat er gebeurt als u in staat bent om de rest van de organisatie te betrekken.





Als een bestuur niet alles zelf doet en veel uitvoerend werk overlaat aan anderen binnen de organisatie, is er bijvoorbeeld meer tijd om verbinding te houden met de achterban. Daardoor ziet die achterban de meerwaarde van het bestuur. Waardering is uw deel, ervan uitgaande dat u uw werk goed doet. Omdat anderen binnen de organisatie zien dat besturen niet extreem zwaar is en er ook nog waardering voor is, is de kans op een tekort aan bestuurders een stuk kleiner. En dat is precies een van de redenen waarom het in veel besturen zuchten en steunen is: er is nauwelijks aanwas, waardoor u steeds meer zelf moet doen.

Een ander voorbeeld: besturen die al het bestuurlijke en uitvoerende werk maar zelf blijven doen, richten zich te weinig op hun kerntaken. Niet handig, want daardoor zijn ze vaak te weinig op hun omgeving gericht, en zien ze ook de kansen en ontwikkelingen niet. Andere besturen zien wel wat er om u hen gebeurt en staan eerder open voor hulp van anderen. Zo werkt u aan uw eigen ontwikkeling, wat weer een positief effect heeft op de kwaliteit van uw bestuur. En dat maakt het bestuurswerk aantrekkelijk.

Leuk maken en houden van het bestuurswerk betekent dus dat u steeds kijkt welke positieve en negatieve patronen er zijn. De boodschap is: u heeft zelf invloed op de instandhouding of verandering van die patronen. En daarmee op de aantrekkelijkheid van het bestuurswerk, niet alleen voor uzelf maar ook voor potentiële nieuwe bestuurders.

## **VERSTOORDE VERHOUDINGEN**

Ondanks al uw inspanningen om een goed en divers team samen te stellen, oog te hebben voor inhoud, proces en relatie, en alleen maar in positieve patronen te werken, kan het toch gebeuren: Een paar bestuursleden hebben steeds weer meningsverschillen of werken op elkaars zenuwen, er blijken niet-verenigbare karakters of ideeën over de toekomst van de organisatie te zijn. Natuurlijk heeft u al meerdere malen geprobeerd het in der minne te schikken, maar daar is het niet beter van geworden. In onze optiek heeft u de keuze uit drie strategieën om iets aan verstoorde verhoudingen te doen. Want dat u er iets aan moet doen, staat buiten kijf. Niet alleen om het bestuurswerk zelf weer aantrekkelijk te maken, maar ook omdat intern vechtende besturen in het algemeen niet erg effectief zijn.

*Accepteren:* De eerste strategie is dat u als bestuur accepteert dat sommige mensen elkaar niet liggen of anders tegen de wereld aankijken. U besluit met el-

kaar dat u vooral zakelijk opereert: u heeft een klus te doen en ieder bestuurslid draagt naar beste vermogen bij aan het klaren van die klus. U mag elkaar ook aanspreken op zaken die toch gaan over de verhoudingen en meningsverschillen. Het aantrekkelijke van het besturen zit er vooral in dat u nieuwe kennis en vaardigheden opdoet, netwerken opbouwt of bijdraagt aan een maatschappelijk doel. Deze strategie werkt overigens niet als bestuursleden tegenover elkaar staan wat betreft de kernwaarden, het hogere doel of de uitdagende doelen van de organisatie.

*Aanpakken:* Ten tweede kunt u gaan werken aan betere verhoudingen. Meestal lukt dat niet zonder hulp van buitenaf, tenzij de voorzitter niet betrokken is bij een conflict en door iedereen als neutrale partij wordt gezien. De hulp van buitenaf kan de vorm krijgen van een adviseur of een mediator. Een benadering die steeds meer ingezet wordt om vastgelopen verhoudingen weer vlot te krijgen, is Waarderend Onderzoek. Hierin staat een aantal vragen centraal:

- Wat is voor u de gewenste eindsituatie?
- Welke elementen daarvan komen nu (soms) al voor (of wanneer zijn de verstoorde verhoudingen er niet)?
- Wat is er voor nodig om deze elementen vaker voor te laten komen?
- Wat moet daarvoor niet meer gedaan worden, anders worden of hetzelfde blijven?

Het voordeel van deze benadering is dat de focus ligt op hoe u als bestuur wilt dat het er in de toekomst uitziet en wat daarvoor moet veranderen, in plaats van op het conflict zoals het nu is. Dat opent het perspectief om opbouwend met elkaar aan de slag te gaan. Alleen al door op deze manier met elkaar in gesprek te gaan, kan de aantrekkingskracht van het bestuurswerk weer groeien.

*Afscheid nemen:* Ten slotte kunt u kiezen voor afscheid. U zegt de vechtende bestuurders de wacht aan, niet omdat ze op hun eigen taakgebied slecht functioneren maar omdat ze door hun onderlinge strijd het werk van het bestuur als geheel ineffectief maken. Belangrijk: u zegt altijd alle betrokken bestuurders de wacht aan, nooit slechts één partij. Zijn de onderlinge verhoudingen in het hele bestuur verstoord? Dan leggen alle bestuurders hun taken neer, en komen er nieuwe bestuursverkiezingen. Deze strategie vergt van u als bestuur dat u in staat bent het juiste perspectief te hanteren: u zit er niet voor u zelf, maar om de organisatie vooruit te helpen. Het bestuurswerk wordt er door deze strategie voor u zelf misschien niet direct aantrekkelijker van, maar wel voor uw opvolgers en voor de organisatie.

## **ALS EEN BESTUURSLID NIET (MEER) FUNCTIONEERT**

Veel van het leuke en aantrekkelijke van het bestuurswerk kan verloren gaan als er mensen in het bestuur zitten die hun werk niet (meer) goed doen. Misschien kunnen ze het gewoon niet aan, misschien zitten ze er al te lang en hebben ze achterhaalde ideeën en werkwijzen of sluit hun zienswijze over besturen of de organisatie niet aan bij de rest van het bestuur. Wat ook de reden is, het wordt tijd om uit elkaar te gaan.

De eerste vraag is natuurlijk wie een dergelijk besluit neemt. Hoe zeg je bijvoorbeeld tegen een voorzitter dat hij/zij weg moet? U bent als bestuur gezamenlijk verantwoordelijk voor uw functioneren dus ook voor het omgaan met niet-functionerende bestuurders. Iemand de wacht aanzeggen is daarom altijd een bestuursbesluit en nooit een eenpersoonsactie.

Als iemand echt niet functioneert, is dat als het goed is al eerder duidelijk geworden en onderling besproken. Het helpt als elke bestuurder een maatje heeft: iemand die feedback geeft op het functioneren van u als bestuurslid. Zelf doet u dat ook bij die ander. Ook is het handig om als bestuur minstens één keer per jaar het eigen functioneren aan de orde te stellen. Daarbij hoort ook een evaluatie van het functioneren van elk bestuurslid. Natuurlijk is het cruciaal dat u een dergelijke evaluatie respectvol uitvoert en om ervan te leren. Als iemand dan niet meer functioneert, kan dit niet als een verrassing komen.

De volgende vraag is of een bestuurslid dat niet (meer) functioneert, accepteert dat het beter is dat hij/zij weggaat. Als ze dat niet doen, heeft dat vaak te maken met hun motivatiemix en het type vrijwilliger dat ze zijn. Bij veel vastgeroeste bestuurders is in ieder geval één van hun motivatoren dat het bestuurswerk hen van alles oplevert: een vaste plek en reguliere werkzaamheden, een groep bekenden of vrienden, status en aanzien, een zinvolle dagbesteding. Bestuurder zijn biedt hen zekerheid en geborgenheid.

Ook vereenzelvigen veel vastgeroeste bestuurders zich met de organisatie: ze kunnen zich niet voorstellen dat de organisatie zonder hen verder kan, juist omdat ze al zo lang met hart en ziel verbonden zijn en altijd zo nuttig zijn geweest. Dat ze niet weg willen is geen onwil, maar onvermogen.

Vastgeroeste bestuurders willen dus niet weg omdat ze veel te verliezen hebben en bang zijn voor het onbekende. Daar kunt u rekening mee houden:

- Bedenk van te voren hoe u de persoon betrokken kunt houden bij de organisatie: kijk of er ander vrijwilligerswerk is dat wel geschikt is, creëer erebaantjes, maak mensen buitengewoon of eeuwig lid, stel mentorschappen in...;
- Bespreek met de bestuurder wat hij/zij nog meer zou kunnen betekenen voor de organisatie: welke kwaliteiten kan hij/zij inzetten, waarbij is hij/zij betrokken?
- Erken en waardeer de grote bijdrage, zo mogelijk publiekelijk;
- Stuur niet aan op het afscheid van de persoon in de organisatie, maar wees wel duidelijk dat het bestuurswerk niet langer geschikt is.



#### **AFSCHEIDSANGST**

Veel vrijwilligersorganisaties hebben te maken met het fenomeen 'afscheidsangst'. Eigenlijk vindt iedereen wel dat een bepaalde bestuurder weg moet, maar u bent bang dat er dan nooit meer een vervanger gevonden zal worden. We zien dat vooral bij cruciale functies zoals voorzitter en penningmeester. Vaak komt dat omdat de bestuurder die het werk doet zoveel naar zich toe heeft getrokken dat het lijkt alsof hij/zij onmisbaar is geworden. En dus laat u alles maar bij het oude, met alle gevolgen van dien...

Ons advies: neem toch afscheid! Bedank en waardeer de bestuurder, benut zijn/haar opgebouwde expertise en stel de vacante functie beschikbaar, al dan niet opgeknipt. En laat u verrassen – er zijn vaak veel meer mensen betrokken dan u denkt.

## Deel 3

Hoe krijgt u als bestuur een goede relatie met de achterban?

### Hoofdstuk 1

## TAKEN VERDELEN

In veel verenigingen en stichtingen zijn bestuurders niet alleen bestuurlijk actief, maar ook in de uitvoering. Naast voorzitter of secretaris bent u ook jeugdtrainer, natuurgids of koffieschenker. Bestuurders zijn in meerdere opzichten dragend voor de organisatie en hebben het mede daardoor vaak ook druk.

Voor kleine vrijwilligersorganisaties is een uitvoerend bestuur logisch en praktisch. Het bestuur kent alles en iedereen in de organisatie en iedereen kent het bestuur. De lijntjes zijn kort en het bestuur is goed ingevoerd. Al snel is er echter sprake van een schaal dat taakverdeling beter zou zijn. Beter voor de takenlast van het bestuur, maar ook beter voor de organisatie in haar geheel. Meer mensen worden uitgedaagd zich actief in te zetten en daarmee wordt er beter gebruik gemaakt van de kwaliteiten die er in de achterban zijn. Dit draagt bij aan continuïteit en kwaliteit van activiteiten, maar zorgt ook voor een kweekvijver aan potentiële bestuurders.

Splitsing tussen besluitvorming en uitvoering draagt daarnaast bij aan kwaliteit en transparantie van bestuur. Meer en meer vraagt de samenleving dat organisaties controleerbaar betrouwbaar zijn. Als bestuurders ook erg actief zijn in de uitvoering, bestaat het gevaar van 'de slager die zijn eigen vlees keurt', zeker als maar weinig leden zich laten zien op de algemene ledenvergadering. Het bestuur stuurt als het ware zichzelf aan en moet vervolgens ook zelf controleren of de uitvoering naar behoren is verlopen. Niet goed voor de betrouwbaarheid van de organisatie en een uitputtingsslag voor u als bestuurder.

Niet alleen het bestuur heeft hart voor de club, ook uitvoerende vrijwilligers en 'gewone' leden voelen zich met hart en ziel verbonden. Dit vraagt van het bestuur tact en duidelijkheid richting vrijwilligers. Delegeren betekent namelijk loslaten en vertrouwen geven, maar ook duidelijke kaders stellen. Bestuurlijke en uitvoerende vrijwilligers hebben ieder hun eigen rol binnen de organisatie. De meerwaarde van de verschillende rollen moet wederzijds zo goed mogelijk wordt benoemd, erkend en georganiseerd.

Het koppelen van taken aan vrijwilligers is altijd een afweging tussen de doelen van de organisatie en de doelen en capaciteiten van individuele vrijwilligers. In sommige organisaties zijn de organisatiedoelen leidend en worden vrijwilligers gezocht om functies in te vullen, terwijl andere organisaties zich min of meer 'langs natuurlijke weg' organiseren op basis van de aanwezige talenten. Grofweg zijn er drie modellen te onderscheiden om tot taakverdeling te komen:

#### *De bepalende organisatie*

De organisatie (meestal het bestuur) bepaalt welke functies en taken er zijn. Vrijwilligers worden geworven om deze functies en taken uit te voeren. Er zijn duidelijke functieomschrijvingen en bestuursprofielen met helder afgeperkte taken. De discussie gaat niet over de inhoud van de functie of het takenpakket maar over de wijze waarop ze het beste kunnen worden ingevuld.

#### *De onderhandelende organisatie*

De organisatie (meestal het bestuur) stelt de basistaken en –functies vast die nodig zijn om de organisatie te laten functioneren. De takenpakketten en functies laten veel ruimte voor eigen invulling. Ook kunnen er tijdelijke functies worden ingesteld op basis van specifieke talenten of motivaties van vrijwilligers. Nieuwe vrijwilligers worden vooral geworven op hun motivatie om bij de organisatie te komen. Wel laat de organisatie duidelijk zien welke taken en functies belangrijk zijn.

#### *De bepalende vrijwilliger*

Wat vrijwilligers willen en kunnen is het startpunt van functies, taakverdeling en activiteiten. De organisatie heeft wel een doel en een richting, maar de invulling daarvan hangt af van wie waarvoor gemotiveerd is en tijd kan vrijmaken. De vrijwilliger staat centraal en een functie wordt samengesteld door taken samen te voegen die bij die specifieke vrijwilliger passen. Er wordt eerder gedacht vanuit activiteiten dan vanuit functies.

#### *Taken en functies samenstellen*

Taken en functies goed verdelen vraagt eerst het inventariseren van taken, vervolgens het logisch clusteren van taken tot takenpakketten of functies, om deze ten slotte te verdelen onder geschikte bestuurders en vrijwilligers. Een handig middel hierbij is het spel 'Schudden, delen, geven', die u in de toolkit Besturen kunt vinden op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl).

Bij het samenstellen van takenpakketten let u op:

- *aansluiting en motivatie*: sluiten de gecombineerde taken voldoende aan op het type vrijwilligers dat u hebt of wilt hebben en zijn de takenpakketten voldoende uitdagend en motiverend?
- *doel* van de taken: het is meestal niet handig om één persoon heel uiteenlopende taken te geven
- *deskundigheid en ervaring*: verschillende taken vereisen ook andere deskundigheden, wat kan iemand wel en wat niet
- *tijd*: hoeveel tijd kosten de taken en op welke tijdstippen moet eraan gewerkt worden? Dit moet kloppen met de hoeveelheid tijd en de momenten waarop iemand beschikbaar is. Hier zijn flexibiliteit en maatwerk belangrijk
- *plek*: werkt iemand altijd op dezelfde plek of houdt het werk veel verplaatsingen in
- benodigde *middelen* voor de taken

Om aan te sluiten op de motivatie van de vrijwilliger en de taken aantrekkelijk te maken, zijn er verschillende eisen waaraan taken moeten voldoen:

- de taken moeten *duidelijk* zijn
- de *kans op succes* moet groot zijn: niets motiveert zo goed als het behalen van successen
- de hoeveelheid werk moet redelijk van *omvang* zijn: het is niet de bedoeling dat de vrijwilliger overspannen raakt, maar als deze te weinig te doen heeft, kan hij of zij zich misschien niet genoeg motiveren
- er moet voldoende *variatie* zijn in de taken: afwisseling stimuleert en motiveert
- er moet ruimte zijn voor *zelfstandigheid* bij het plannen en uitvoeren van taken
- gegevens over het uitvoeren van de taak moeten *gerapporteerd en geëvalueerd* kunnen worden. Hoe duidelijker de taken en hoe duidelijker en concreter de opbrengsten, hoe makkelijker u kunt evalueren

Ten slotte kunt u taak- of functieomschrijvingen maken. Een verzameling taak- of functieomschrijvingen maakt het een stuk makkelijker om nieuwe vrijwilligers in te werken en taken goed te verdelen. Bij het maken van een taak- of functieomschrijving stelt u uzelf een aantal vragen:

- wat is het doel van de taak of functie?
- wat zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- wat is de plaats in de organisatie?

- wat zijn de belangrijkste activiteiten of taken?
- wat zijn de belangrijkste contacten die iemand heeft?
- wat zijn de belangrijkste werkomstandigheden?



## Hoofdstuk 2

# HERINRICHTEN VAN DE ORGANISATIE

In veel organisaties is de taakverdeling niet erg flexibel. In het verleden is vastgelegd dat er op een bepaalde manier gewerkt wordt, en zo gaat dat nog steeds. Niet zelden hebben dragende vrijwilligers in de loop der tijd steeds meer taken op zich genomen, wat tot een grote taaklast voor de betreffende vrijwilliger leidt. Dit zorgt voor kwetsbaarheid van de organisatie, want hoe vangt u het gat op als deze vrijwilliger stopt? Het is goed om om de paar jaar kritisch te kijken naar de manier waarop de taakverdeling is vastgelegd en wordt uitgevoerd. Dan merkt u dat de afspraken niet meer aansluiten bij de wensen van vrijwilligers of dat de functie-inhoud erg is veranderd. Herinrichten kan dan de oplossing zijn.

De moeilijkheid bij het herinrichten is dat u een balans moet zien te vinden tussen vernieuwing en traditie. Vaak zijn lang niet alle vrijwilligers ontevreden met hun huidige functie en ontlenen ze daar zelfs een bepaalde status aan. Herinrichting klinkt in hun oren al snel als een achteruitgang. Tegelijk wilt u nieuwe vrijwilligers en doelgroepen lokken met flexibele takenpakketten en losse klussen.

Een manier om met deze tegenstelling om te gaan is de vrijwilligers betrekken bij de herinrichting. Als u vrijwilligers een rol geeft bij het bepalen van nieuwe taken en functies zullen vooral diegenen daarop ingaan die van mening zijn dat er wel iets mag veranderen. Zij hebben daarmee een stem in de herinrichting, en zullen eerder tevreden zijn met de verandering, ook als er niet helemaal uitkomt wat zij willen. Punt van aandacht daarbij is dat de groep meer behoudende vrijwilligers tijdig geïnformeerd wordt en de mogelijkheid krijgt te reageren op of mee te bouwen aan ideeën en plannen.

### *‘Opschudden’ van het bestaande*

Herinrichten is veranderen, en veranderen levert vaak onrust op. In vrijwilligersorganisaties is het extra belangrijk om deze onrust te managen, omdat u anders onnodig en ongewenst vrijwilligers kwijt raakt. Een goede strategie om de onrust binnen de perken te houden is ‘het nieuwe naast het oude bouwen’. Dit betekent dat u niet in één keer alles gaat herinrichten, maar dat u bijvoorbeeld bij een nieuw project de functies en taken anders gaat omschrijven. De daadwerkelijke verandering is zo voor veel vrijwilligers klein, terwijl ze wel kun-

nen wennen aan het idee dat er ook op een andere manier gewerkt kan worden.

Bij het herinrichten van taken en functies gaat het vaak om het 'opschudden' van het bestaande. Niet de activiteiten op zich veranderen, maar de manier waarop ze worden samengevoegd en gepresenteerd. De vrijwilliger wordt niet langer lid van de pr-commissie, maar hij of zij wordt belast met de contacten met de media en is redactiemedewerker van het clubblad.

*Vrijwilligers zijn de kurk waar vrijwilligersorganisaties op drijven. Dat betekent dat er zorgvuldig met vrijwilligers moet worden omgegaan. Tegelijkertijd zijn de organisatiedoelen in de meeste gevallen uiteindelijk belangrijker dan de wensen en doelen van vrijwilligers. Dat vraagt soms bijsturen, 'nee'-zeggen, veranderen, werven, afscheid nemen. Organisatiedoelen waarmaken met vrijwilligers is een boeiend, inspirerend samenspel. Meer hierover vindt u in de pocket 'Vrijwilligers, vinden en binden van betrokken medewerkers'. [verenigingen.nl/pocketvrijwilligers](http://verenigingen.nl/pocketvrijwilligers)*

## Hoofdstuk 3

# BETREKKEN VAN DE ACHTERBAN BIJ HET BESTUURSWERK

Zodra een bestuur minder in de uitvoering gaat doen, ontstaat er een grotere afstand tussen bestuur en leden en vrijwilligers. Dit kan positief en negatief zijn voor bestuur en organisatie. Minder inzet voor activiteiten haalt een deel van de takenlast weg bij het bestuur en geeft daarmee ruimte om meer 'echt te besturen'. Keerzijde is dat het bestuur daarmee ook een deel van het contact kwijt raakt met de leden en de praktijk van alledag. Minder contact met de achterban geeft het bestuur minder zicht op wat er speelt in de organisatie.

### CONTACTEN LEGGEN

Een bestuur dat minder in de uitvoering doet, wordt vaak 'een bestuur op afstand genoemd'. Dat is iets heel anders dan een afstandelijk bestuur! Een bestuur met meer afstand tot de uitvoering kan wel degelijk contact zoeken met de achterban. Sterker nog: het is vaak juist extra wenselijk om contact te zoeken. In de kern betekent 'contact met de achterban' vaak heel simpel: aanwezig zijn. Niet alleen tijdens de algemene ledenvergadering, maar ook op de jaarlijkse braderie of langs de lijn. Persoonlijk contact met leden geeft het bestuur smoel. Persoonlijk contact, in een goede sfeer, waar mensen zich over en weer gehoord voelen, draagt bij aan een cultuur van vertrouwen. Besturen in een cultuur van vertrouwen maakt het bestuurlijk werk aanmerkelijk prettiger en vaak ook doelmatiger.

Werk maken van persoonlijke contacten met leden vraagt van u ook functionele afstand en doelgerichtheid. Hoe sympathiek het lid ook is, uiteindelijk is het belang van de organisatie voor u als bestuurder belangrijker dan het belang van het bevriende lid. Een ander belangrijk aandachtspunt bij contacten met de achterban is 'de verdeling van de aandacht'. Het ene lid ligt u nu eenmaal beter dan het andere lid. Met sommige leden bent u al bevriend vanaf de lagere school, terwijl u andere leden voor het eerst een week geleden 'op de club' hebt ontmoet. Uw aandacht verdelen op basis van alleen uw persoonlijke voorkeuren vertekent uw beeld van de achterban en betreft een deel van de leden niet bij het bestuur. En: een scheve verdeling van de aandacht kan scheve ogen geven. Contact leggen (en daarmee bouwen aan vertrouwen) is een goede stap, maar daarmee betreft u mensen nog niet meteen bij het bestuurlijk werk. Daarvoor

is nodig dat u met leden en vrijwilligers contact hebt over zaken die spelen of gaan spelen in de organisatie, op een manier die aansluit bij de wensen van deze mensen. Daarvoor zijn een aantal spelregels:

- Wees realistisch. Een zeker deel van uw achterban heeft echt geen interesse in betrokkenheid bij de organisatie, maar is alleen aangesloten vanwege de activiteiten of diensten.
- Streef naar dialoog. Luisteren en vragen is zeker zo belangrijk als praten.
- Hoe concreter hoe beter. Meepraten over bijvoorbeeld nieuwe activiteiten is voor veel meer leden interessant als praten over een nieuwe organisatie inrichting.
- Neem mensen niet alleen mee in 'het uiteindelijke resultaat' (bijvoorbeeld een besluit), maar neem ze vooral mee in hoe u tot het resultaat bent gekomen. Inzicht in het proces geeft mensen meer ruimte om aan te haken.
- Kanalen en middelen doen er toe. Voor het betrekken van bijvoorbeeld jongeren kunt u beter digitale middelen gebruiken dan vergaderen in een zaaltje; voor het betrekken van mensen die ver van de organisatie afstaan is een informeel gesprekje beter te gebruiken dan een officiële bijeenkomst, et cetera.



#### LEVE DE ALV

Van lokale voetbalclub tot landelijke patiëntenvereniging: overal worstelen verenigingen met hun ledenvergaderingen. Het percentage leden dat de weg naar het jaarlijkse hoogtepunt van de verenigingsdemocratie weet te vinden daalt, terwijl de gemiddelde leeftijd van de aanwezigen stijgt. Daarbij kent de vergadering vaak een procedureel en weinig inspirerend verloop, waarbij een lange agenda wordt doorgewerkt en waarbij goed ingevoerde leden het hoogste woord voeren. Voor nieuwkomers betekent deze ervaring vaak 'eens en nooit meer'. De afgelopen jaren is er het nodige geëxperimenteerd om meer leden naar de ledenvergadering te trekken. Maar ondanks prettig leesbare jaarverslagen en speelse vergadervormen wil de loop er niet lekker in komen. De leden blijven thuis. Wat is dan de oplossing voor het probleem van tegenvallende opkomst tijdens de ledenvergadering? Allereerst is het goed om als bestuur scherp te hebben waarom een hoge opkomst gewenst is. Krijg je met meer leden ook automatisch meer betrokkenheid bij de vereniging of een beter draagvlak voor beleid? Roeren de nieuwkomers zich in de democratie? Waarschijnlijk maar zeer ten dele. De belangrijkste oplossing is echter veel simpeler: maak geen probleem van een lage opkomst. Een meerderheid van uw leden houdt niet van vergaderen, maar wel van uw activiteiten. En je hebt maar een paar kritische, goed ingevoerde leden nodig om het bestuur adequaat te controleren.

## SOCIALE MEDIA

Naast werk maken van fysiek persoonlijk contact zijn er nog een aantal middelen om in direct contact met de achterban te komen en ze te betrekken bij het bestuur en de verenigingsdemocratie. Denk dan vooral aan de inzet van sociale media. U kunt chatten met leden, een impressie van de algemene ledenvergadering op Youtube plaatsen, of een Facebook-pagina van uw vereniging inrichten met veel ruimte voor contact met het bestuur. Maar waarom zou u? Hoe kunt u sociale media inzetten voor het betrekken van leden bij het bestuur?

Om met de eerste vraag te beginnen: waarom sociale media inzetten? In feite om dezelfde reden waarom u zich laat zien langs het veld of op de braderie: omdat de leden daar te vinden zijn. Steeds meer mensen maken gebruik van sociale media om met elkaar contact te hebben, dus waarom zou u zich beperken tot het clubblad en de verenigingsite? Op de plekken waar de leden zijn, is er de mogelijkheid om met elkaar te 'praten' over wat mensen bezig houdt, wat ze van de vereniging vinden en verwachten, hoe je leden kunt verleiden om bardiensten te draaien et cetera.

Het gaat te ver om in deze pocket een handleiding sociale media te geven, op **verenigingen.nl** vindt u hier meer informatie over. In het kader van het betrekken van leden bij het bestuurswerk zijn er wel een aantal tips te geven.

- U hoeft geen digitale expert te zijn om met sociale media om te gaan. Een berichtje plaatsen of ergens op reageren is snel geleerd. Mocht u opzien tegen het opstarten: vraag aan (jongere) leden of ze u als bestuur kunnen helpen bij de eerste stappen.
- Uiteindelijk gaat het allemaal om de inhoud! Ook al lijkt veel communicatie via sociale media misschien op kroegpraat, als het nergens over gaat zullen mensen hun interesse kwijt raken. Zorg dat er regelmatig 'exclusieve' informatie op uw Facebook-pagina te vinden is.
- Gebruik sociale media in de eerste plaats voor de dialoog en pas in de tweede plaats om informatie te zenden. Uw website of ledenblad is geschikt om informatie te verspreiden en mensen feitelijk te informeren, sociale media zijn geschikt om met elkaar meningen en ideeën uit te wisselen. Reageer altijd en het liefst zo concreet en inhoudelijk mogelijk op vragen.
- U kunt sociale media inzetten om leden uit te nodigen hun mening te geven. Maar wat te doen als ze ongevraagd hun mening geven? Of als ze u uitnodigen om ergens op te reageren? Op de langere termijn werkt het inzetten van

sociale media alleen als u geeft en neemt, vraagt en reageert, initiatief neemt en meegaat op initiatieven van anderen.

## **CO-CREATIE**

De digitale revolutie waar we ons in bevinden heeft het makkelijker dan ooit gemaakt om informatie te delen en met anderen in contact te komen. Dit is een belangrijke motor achter nieuwe vormen van organiseren. Steeds meer zie je dat mensen zich voor korte of langere tijd ergens voor inzetten zonder dat ze aangesloten zijn bij een organisatie, zonder dat er functies zijn of een bestuur, zonder dat er wordt gestreefd naar continuïteit.

Co-creatie betekent samen aan oplossingen werken. Het is vaak een zelfsturend proces, maar u kunt het ook faciliteren en een plek geven in uw vereniging. Kern is dat deelnemers volwaardige samenwerkingspartner zijn. Co-creatie is vooral interessant om vraagstukken aan te pakken die moeilijk zijn op te lossen. Denk aan zaken als vergrijzing van de vereniging, de afnemende animo van leden om corvee te doen of de mogelijkheden om invulling te geven aan gemeentelijke wensen rondom de Wet maatschappelijke ondersteuning (wmo). Bij dit soort complexe vraagstukken kunt u het best gezamenlijk oplossingen uitwerken en uitvoeren. Dit activeert de talenten van mensen en verbindt op een letterlijk ongekende manier. Hierdoor ontstaat een gezamenlijke winst die groter is dan de som van de delen. Omdat mensen op basis van hun eigen talenten en motivaties mogen meedoen zijn deelnemers zeer gemotiveerd en vaak ook productief. En omdat de oplossingen die bedacht zijn worden gedragen door de groep, is er vaak ook veel draagvlak om tot uitvoering over te gaan.

Er zijn veel verschillende vormen van co-creatie. We werken er hieronder een paar kort uit.

*Open Space* is een methode die bedoeld is om grotere groepen te betrekken bij beleidsontwikkeling. Belangrijk is dat er geen vooraf vastgestelde agenda is, maar alleen een complexe vraagstelling die aan de groep voorgelegd wordt. Aan de deelnemers wordt gevraagd om op basis van deze vraagstelling thema's op de agenda te plaatsen. Rondom deze thema's worden discussiegroepen opgezet. Deelnemers mogen zelf bepalen aan welk thema ze willen bijdragen en mogen tijdens de sessie van thema wisselen. Uitkomsten van een discussiegroep worden onmiddellijk op papier gezet. Na afloop van alle discussies volgt er een groepsgebesprek en sluit men de bijeenkomst af met het uitdelen van het verslag,

dat een goede basis vormt voor verdere besluitvorming. Het is daarom belangrijk om bij Open Space de volgende zeven principes te hanteren:

- De mensen die er zijn, zijn de juiste mensen.
- Wat er ook gebeurt, het is goed dat het gebeurt.
- Omstandigheden zijn gewoon zoals ze zijn.
- Toeval bepaalt de samenstelling van de groepen.
- Iedereen begint wanneer hij of zij wil beginnen.
- Iedereen stopt als hij of zij vindt dat het genoeg is geweest.
- De wet van de twee voeten: iedereen heeft het recht om te gaan en te staan waar hij of zij wil.

*Dialog café* is een methode die een beetje lijkt om open space. Belangrijk is om een informele sfeer te creëren. De groep deelnemers wordt opgesplitst in groepjes van ongeveer vier mensen die het vraagstuk bespreken aan kleine 'café tafels'. Om het half uur schuift een deel van het groepje door naar een ander groepje. Er blijft altijd één persoon aan de tafel zitten om 'de oogst' te delen. Ideeën worden opgeschreven op een flap-over die op dezelfde tafel blijft liggen. Als de 'carrousel' klaar is worden de flap-overs gepresenteerd in een plenaire sessie.

*Brainstorm* is eigenlijk geen methode maar een verzameling van methoden. Brainstormen kan heel productief zijn, maar vraagt wel goede voorbereiding, goede begeleiding en voldoende tijd. Het gaat te ver om in deze gids allerlei brainstormtechnieken uit te leggen. In de toolkit Besturen op **verenigingen.nl** kunt u een aantal technieken vinden.

### *De beleidscyclus*

Het betrekken van de achterban bij het werk van het bestuur kan de vereniging en het bestuur krachtiger maken. Maar wanneer laat u de leden ergens over meepraten, -doen of -denken? We hebben gezien bij de co-creatietechnieken dat het goed kan zijn voor het versterken van de betrokkenheid van de achterban en de kwaliteit van beleidsvorming om in een vroeg stadium leden te betrekken. Maar een bestuur dat voortdurend alles aan de leden voorlegt lijkt heel open en democratisch, maar durft misschien gewoon geen beslissingen te nemen. En leden over zaken laten meepraten waar ze geen interesse of verstand van hebben, verbetert de democratie niet, integendeel.

Een bruikbaar model om na te denken over de momenten waarop u de achter-

ban laat participeren is de beleidscyclus. Er zijn diverse stappen in beleidsontwikkeling en –uitvoering te benoemen. Tussen het eerste moment dat iemand met een idee komt tot het moment dat er in de vereniging nieuw beleid is ingevoerd (en wordt uitgevoerd) zitten vele stappen. Globaal gaat het om het volgende:

- Signaleren van vragen/wensen/problemen
- Visies en ideeën vormen
- Concept voorstel maken
- Bestuurlijk voorstel opstellen
- Vaststellen/besluiten
- Uitvoeren
- Resultaten bekijken en evalueren

Het is goed om te bedenken in welke stappen van bovenstaand proces de leden een rol kunnen en willen spelen, en wat wenselijk is voor de kwaliteit van de besluitvorming. Dit heeft te maken met de complexiteit van het vraagstuk, maar ook met de impact van nieuw beleid. Voor het draagvlak van nieuw beleid met veel impact op de leden is het doorgaans wenselijk om meer participatie van leden tijdens de beleidsvorming te organiseren.



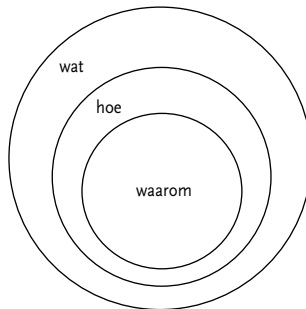
## Hoofdstuk 4

# DRAAGVLAK CREËREN VOOR BESLUITEN

**B**estuurlijke besluiten gaan vaak over veranderingen in de organisatie. En omdat de meeste mensen niet meteen staan te springen om veranderingen, roepen besluiten niet zelden weerstand op of worden niet uitgevoerd. Veranderen in een vrijwilligersorganisatie vraagt dat de mensen die de effecten van de verandering gaan voelen waar mogelijk betrokken worden bij het veranderingsproces. Niet alleen door ze te informeren via website of ledenblad, maar ook en vooral door mensen te vragen mee te denken, mee te praten en mee te bouwen aan de verandering. Soepel en plezierig veranderen vraagt een gezamenlijke ambitie en die ambitie maak je samen! Hiermee wordt de kans vergroot dat de verandering ook echt vorm krijgt en niet blijft hangen in een besluit of goede voornemens.

## GOUDEN CIRKEL

De gouden cirkel is een heel simpel model, waarmee u met leden en vrijwilligers het gesprek kunt aangaan over de reden en de richting van veranderingen.



*Stel: u bent een tennisvereniging. Veel leden zijn bij uw vereniging aangesloten vanwege de ligging in de buurt, de gezelligheid onderling en de goede gravelbanen. Deze mensen zijn vooral met het 'wat' van de organisatie bezig, met de activiteiten die er plaats vinden, met de mogelijkheden die de club biedt. Omdat u als bestuur de verbinding met de leden wilt versterken en de continuïteit van de organisatie wilt verbeteren overweegt u als bestuur een ingrijpend besluit: misschien moet de vereniging de gravelbanen opdoeken en vervangen door kunstgras. Zo kunnen leden*

*het hele jaar door tennissen en grasbanen zijn minder intensief in onderhoud dan gravelbanen. Scheelt geld en vrijwilligers en komt daarmee de continuïteit van de organisatie ten goede.*

Een goed verdedigbaar besluit zou je denken, maar toch ontstaat er protest onder de vele gravelliefhebbers. Hoe krijgt u deze mensen mee, hoe krijgt u draagvlak?

In de praktijk blijkt het krijgen van draagvlak niet zo zeer te zitten in leden hun zin geven. Draagvlak creëren vraagt vooral de tijd nemen om met betrokken leden te verkennen wat het bestaansrecht van de organisatie is en waarom de organisatie zou moeten veranderen. Vanuit deze gedeelde ambitie zullen mensen meer begrip hebben voor veranderingen, zelfs als ze daardoor bijvoorbeeld aan een nieuwe baansoort moeten wennen. Bijkomend voordeel is dat u leden ook kunt prikkelen mee te denken over hoe de organisatie op andere manieren de ledenbinding en de continuïteit kan verbeteren. Hierdoor komt u misschien wel tot nieuwe oplossingen.

Voorwaarde voor deze draagvlakstrategie is dat leden al in een vroeg stadium van de besluitvorming mogen meedenken. Niet als alles feitelijk al beslist is, maar aan het begin, zodat mensen er nog op kunnen vertrouwen dat hun inbreng serieus wordt meegenomen in de besluitvorming. Andere voorwaarde is dat de leden op de hoogte worden gehouden van de stappen in het proces. Als u na de inspraakavond als bestuur alsnog besluit om grasbanen aan te leggen, dan moet u –zeker aan de mensen die op de inspraakavond zijn geweest- terugkoppelen hoe het bestuur over de verschillende mogelijkheden heeft gesproken en waarom er uiteindelijk voor grasbanen is gekozen.

## **FOCUS OP OPLOSSINGEN**

Alles wat aandacht krijgt groeit. Dit is een van de grondregels bij het creëren van draagvlak. Focussen op wat goed gaat en waar oplossingsrichtingen liggen werkt constructiever dan proberen te veranderen wat niet goed gaat. Zodra u de focus legt op wat er niet goed gaat, loopt u het gevaar dat het allemaal nog veel slechter lijkt. Er ontstaat een mopperige, niet-opbouwende stemming, die niet bijdraagt aan de oplossing. Mopperen krijgt vaak de vorm van ‘over de schutting’ gooien, van niet verantwoordelijk zijn, terwijl gedeelde verantwoordelijkheid juist sterk bijdraagt aan draagvlak. De ervaring leert dat focussen op oplossingen leidt tot veel energie en een focus op wat wél kan bij de betrokkenen.

Daarnaast zorgt deze benadering ervoor dat een verandering al wordt ingezet op het moment dat u begint met gezamenlijk over oplossingen nadenken. Het resultaat ontstaat als het ware onder uw handen, ligt niet in de toekomst, maar in het nu.



# WAAR KUNT U MEER VINDEN?

## TOOLKIT

Op [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) vindt u de toolkit die hoort bij deze publicatie, met alle instrumenten en voorbeelddocumenten waarnaar verwezen wordt. De toolkit is ook terug te vinden op [movisie.nl](http://movisie.nl).

## ORGANISATIES:

- *MOVISIE* is het landelijk kenniscentrum en adviesbureau voor maatschappelijk ontwikkeling. MOVISIE ondersteunt besturen van vrijwilligersorganisaties door middel van advisering, trainingen, publicaties, instrumenten en onderzoek, [movisie.nl](http://movisie.nl)
- *Vereniging NOV* behartigt de belangen van Nederlandse vrijwilligersorganisaties en het vrijwilligerswerk en organiseert regelmatig bijeenkomsten en conferenties, [nov.nl](http://nov.nl).
- In Nederland zijn meer dan 200 *steunpunten vrijwilligerswerk* actief. Zij ondersteunen besturen van (lokale) vrijwilligersorganisaties door middel van training, advies en het matchen van vraag en aanbod. Een overzicht van alle centrales vindt u op [vrijwilligerswerk.nl](http://vrijwilligerswerk.nl).

## ONLINE:

- [verenigingen.nl](http://verenigingen.nl)
- [vrijwilligerswerk.nl](http://vrijwilligerswerk.nl)
- [vrijwilligersmanagement.nl](http://vrijwilligersmanagement.nl)

## PUBLICATIES:

- *Het avontuur van Bert*, MOVISIE, 2010: Te downloaden via [movisie.nl/besturen](http://movisie.nl/besturen).
- *Vrijwilligers – Vinden en binden van betrokken medewerkers*, SBP 2011
- *Beter besturen – dé gids voor uw vereniging of stichting*, SBP, 2007.
- *Handboek Stichtingbestuurder*, Mr. Drs. E. Ebels, Diverti, 2008
- *Gids voor verenigingsbestuurders*, Ton van Baar & Peter van Oosten De Boer, Kluwer, 2009
- *Resultaatgericht besturen*, Ing. Henk J. Tepper en Drs. Coen W. Faber, Kluwer, 2006
- *Financiën voor bestuursleden*, Esther Schulte, Kluwer, 2009
- *Quickscan vinden & binden*: Om stap voor stap na te gaan hoe een organisatie vrijwilligers vindt en bindt en hoe dit verbeterd kan worden. Te downloaden via [www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl)

## OVER DE AUTEURS

Willem-Jan de Gast en David Wijnperle werken als adviseur en trainer. Willem-Jan doet dat bij MOVISIE, het landelijk kennis-centrum en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling, David werkt bij Kuperus & Co, adviesbureau voor vereniging en achterbanorganisatie.

Beiden hebben jarenlange ervaring in het adviseren, coachen en trainen van bestuurders, beroepskrachten en vrijwilligers in verenigingen en stichtingen. Zij zijn expert op het terrein van vrijwilligers- en verenigingsmanagement en bestuursvaardigheden, onderwerpen waarover zij regelmatig publiceren.





Bestuurders van een vereniging of stichting worden vaak in het diepe gegooid. U krijgt te maken met voorgangers die hun zaken niet goed hebben overgedragen, of statuten en procedures die niet zijn vastgelegd zoals het hoort. Ook zijn er een hoop uiteenlopende regels en meningen waar u rekening mee moet houden. Vanzelfsprekend rijzen er vragen als:

- Moet mijn organisatie belasting betalen?
- Hoe zit het met aansprakelijkheid als bestuurder?
- Mogen we een vrijwilliger belastingvrij belonen?
- Wanneer moeten we naar de notaris?
- Hoe komen we aan sponsors en subsidies?

**De website [www.verenigingen.nl](http://www.verenigingen.nl) biedt de oplossing:** alle informatie voor bestuurders, verzameld op één website.

**Betrouwbaar, praktisch** en 24 uur per dag bereikbaar.

Ook kunnen leden exclusief **vragen stellen** aan onze adviseurs. De diensten van V&S helpen u om beter te besturen en zorgen ervoor dat het ook leuk blijft!

24 uur per dag online advies via  
[verenigingen.nl](http://verenigingen.nl) | [stichtingen.nl](http://stichtingen.nl)

Slechts  
€ 4,- per  
maand



VERENIGINGEN | STICHTINGEN

