



Het verschil maken met verschillen

HET BESTUUR VAN EEN VERENIGING VERVULT EEN ESSENTIËLE ROL. NIEUWE IDEEËN, VERHELDERENDE INZICHTEN, AANSLUITEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN ZIJN VAAK HET PRODUCT VAN EEN DIVERS BESTUUR WAARIN DE KRACHT ZIT IN DE VERSCHILLEN. HOE IS HET GESTELD MET BESTUURLIJKE VERNIEUWING IN DE GOLFSPOORT? WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN DIVERSITEIT? EN HOE ZORGT EEN BESTUUR ERVOOR DAT HET STEEDS BESCHIKT OVER WAT NODIG IS OM DE CLUB OPTIMAAL TE RUNNEN?

TEKST: JØRG VAN CAULIL

Met een vrouwelijke voorzitter en vier vrouwen tegenover twee mannen lijkt het wel of de dames een greep naar de macht hebben gedaan in het bestuur van de Rosendaelsche Golfclub. “Maar dat is niet het geval, hoor”, zegt voorzitter Reina van Marwijk Kooy lachend. “Toeval en geen bewuste keuze. Aan het eind van het jaar zal na een wisseling de verdeling waarschijnlijk in evenwicht zijn. In mijn ogen de ideale verhouding.” Mannen en vrouwen hebben vaak andere kwaliteiten, die goed gecombineerd kunnen worden binnen een bestuur. Het creëert de mogelijkheid om nog beter met elkaar in gesprek te gaan. Van Marwijk Kooy: “Vrouwen zijn over het algemeen wat meer op het proces gericht, mannen letten vooral op het resultaat. Als dat in balans is, kun je goed samenwerken. Je let erop dat je niet te ver op je leden vooruitloopt, maar zorgt er tegelijkertijd voor dat je niet te lang blijft hangen in overleg en genoeg daadkracht behoudt. Beide zijn nodig.”

Bij andere clubs blijkt de uitdaging om voldoende vrouwen in het bestuur te krijgen wat groter. Het bestuur van Golfclub Emmeloord streeft naar gelijke vertegenwoordiging, maar na het vertrek van een vrouwelijke secretaris is dat nu niet het geval en de zoektocht naar een vervangster bleef zonder succes. “Naast tijdgebrek als argument merk ik dat vrouwen wat terughoudender zijn: Kan ik het aan?

Het bestuur van de Delftsche Studenten Golf Club

Past een bestuursfunctie wel bij mij? We forceren het niet maar blijven het proberen, want onze leden hebben aangegeven dat ze graag weer een vrouw in die functie zien”, aldus voorzitter Willy Schutte van de golfclub uit Flevoland. Een tweede vrouw in het bestuur had ook de voorkeur van Golfclub Welderen. “We hadden twee kandidates op het oog, maar slaagden er niet in hen over te halen”, vertelt ook voorzitter Kitty Bos over een vacature die uiteindelijk door een mannelijke kandidaat werd ingevuld.

“Aan de ene kant wil je verjongen, maar als je nauwelijks jonge golfers hebt, verjong je niet makkelijk in het bestuur”

KIP-EN-EIPROBLEEM

Schutte spreekt enthousiast over een jong bestuurslid bij Golfclub Emmeloord. “Haar ideeën en aanpak zijn zeer vernieuwend. Zo slaagt zij erin onze bekendheid onder jongeren in de regio aanmerkelijk te vergroten met clinics en profflessen bij scholen en andere verenigingen. Regelmatig meldt ze weer een nieuw lid aan. We hebben ook profijt van haar netwerk.” Onderzoek heeft de positieve invloed van jongere bestuurders al aangetoond. In zijn proefschrift uit 2015 signaleert Jan-Willem van der Roest een overeenkomst in de groep voorlopers op het gebied van modernisering van verenigingen. Het gaat daarbij met name om de besturen waarin ook jonge, hoger opgeleide





Bestuurlijke vernieuwing: de vier hoofdelementen

1 TEAM EN SAMENSTELLING

Het bestuur speelt een belangrijke rol in het bepalen van de koers van uw club. U wilt als bestuur blijven inspelen op nieuwe ontwikkelingen en aansluiten bij uw leden. Een goed bestuur is dan ook een afspiegeling van zijn (potentiële) leden. Dat betekent dat jong en oud, verscheidene culturele achtergronden, man en vrouw en een breed scala aan competenties zijn vertegenwoordigd. Zo kunnen verschillende zienswijzen, ideeën, vernieuwing en ervaring elkaar aanvullen en vooruit helpen.

2 STRUCTUUR EN WERKWIJZE

Organiseer uw bestuur zo dat u efficiënt en effectief te werk kunt gaan en daarbij steeds kunt blijven inspelen op de wensen van uw leden. Dat houdt in dat u de taken van uw bestuur regelmatig onder de loep neemt. Komen er nieuwe taken bij, of verdwijnen juist taken, bijvoorbeeld door digitalisering? Kunt u taken herverdelen, zodat ze beter passen bij de functie of achtergrond van een bestuurslid? Kunt u de belasting van bestuurstaken verminderen door korter en minder te vergaderen, maar bijvoorbeeld zaken af te handelen via Whatsapp? Neem ook de bestaande wegen om leden inspraak te geven in het reilen en zeilen van de club onder de loep. Kunt u de ALV ombuigen van 'verplicht nummer' naar een inspirerende avond, wellicht gecombineerd met een aansprekende activiteit? Kunt u het formele karakter van inspraak verminderen, en bijvoorbeeld discussiepunten bespreken via digitale kanalen?

3 LEIDERSCHAP EN TALENTONTWIKKELING

Hoe zorgt u ervoor dat u als bestuur assertief en slagvaardig te werk kunt gaan? Hoe neemt u verantwoordelijkheid, toont u leiderschap en blijft u tegelijk echt goed luisteren naar uw leden? Blijf taken opnieuw verdelen, leer van elkaar, rouleer ook de verantwoordelijkheden die u als bestuur draagt. Werk actief aan ontwikkeling, bijvoorbeeld door middel van intervisie. Dat is een zelfhulpmethode die in het bedrijfsleven wordt ingezet en waarbij collega's elkaar helpen om beter te worden in hun werk. U kunt deze ook toepassen binnen uw bestuur. U leert zelf van anderen, en kunt tegelijkertijd bijdragen aan de (talent)ontwikkeling van uw medebestuurleden. Zeker bij jonge, nieuwe bestuursleden is het goed om te zorgen voor de juiste begeleiding en het opbouwen van verantwoordelijkheden.

4 IMAGO EN UITSTRALING

Hebt u eenmaal uw bestuur op orde, blijf dan vernieuwen. Dat betekent ook dat u regelmatig nieuwe mensen tot uw bestuur laat toetreden. Het is belangrijk dan het imago en de uitstraling van uw bestuur en de bijbehorende taken eens onder de loep te nemen. Het bestuurswerk lijkt van een afstand wat saai, ingewikkeld en iets waarvoor u over veel ervaring moet beschikken. Maar is dat wel zo? Probeer positief uit te dragen welke taken en verantwoordelijkheden bij het besturen van de club horen. Maak het niet zwaarder dan het werkelijk is en benadruk dat u juist een nieuw lid wilt ondersteunen en begeleiden bij bestuurstaken. Toon ook vooral de voldoening die het kan geven om samen de club goed te organiseren en te zorgen dat leden met plezier kunnen sporten. De ervaring versterkt een CV.

leden vertegenwoordigd zijn. "Dat komt doordat deze bestuurders meer in contact staan met de buitenwereld en makkelijker inspelen op kansen in de omgeving, zoals samenwerkingsverbanden met andere verenigingen, scholen en maatschappelijke organisaties", stelt Van der Roest vast. Jongere bestuurders vormen met hun nieuwe ideeën een goede aanvulling op de knowhow en ervaring van oudere bestuurders.

De voorzitters die we spraken zijn unaniem overtuigd van deze theorie van Van der Roest. Het realiseren ervan blijkt in de praktijk echter een stuk lastiger. Ze ervaren allemaal dezelfde obstakels. "Het is het kip-en-eiprobleem", stelt Kitty Bos vast. "Aan de ene kant wil je verjongen, maar als je nauwelijks jonge golfers hebt, verjong je ook niet makkelijk in het bestuur. En de tendens dat jongeren vrije golfers zijn, keer je niet zomaar." Veel andere sportverenigingen hebben daarmee te maken, maar in golf ligt het percentage jonge leden nog aanzienlijk lager. De jongeren die lid zijn, zitten daarnaast vaak in het spitsuur van hun leven: carrière maken en een gezin stichten. Een zware en veeleisende functie in het bestuur van een golfclub heeft in die levensfase geen prioriteit. Aan de bestuurstaafel van de Rosendaelsche Golfclub schoof tot voor kort een jong bestuurslid aan. "Maar hij kwam na een jaar tot de conclusie dat het niet te combineren viel met zijn fulltime baan", vertelt Reina van Marwijk Kooy. "Jongere leden zijn al blij dat ze tijd hebben om te golfen. Ze geven aan graag wat in het bestuur te willen doen zodra ze meer tijd hebben. Je zoekt naar kandidaten met bepaalde capaciteiten die ook de tijd hebben en dan kom je automatisch uit bij mensen in een hogere leeftijdscategorie. Wij hebben geen manager op de club, daarom zijn wij als

bestuurders bij veel uitvoerende taken betrokken. Je zou dan voor jongeren naar een model met een manager moeten gaan waarin bestuurders puur beleidsmatig bezig zijn." Kitty Bos werkt zelf fulltime naast haar voorzittersfunctie en weet dus uit eigen ervaring hoe intensief die combinatie tijdens drukke weken kan zijn. "Een collega-voorzitter van een andere club stelde laatst voor op dinsdagmorgen af te spreken voor een overleg. Maar dan heb ik andere verplichtingen. 'Werk je dan nog?', vroeg hij verbaasd. Bij veel mensen is een baan natuurlijk belangrijker dan een onbetaalde bestuursfunctie waaraan je veel tijd moet besteden. Je hebt bestuursvergaderingen, overleg met commissies, je helpt een project op gang, beantwoordt mail, schrijft een stuk voor de website. Je moet je wel volledig inzetten als je eraan begint, want vrijwillig is niet vrijblijvend."

DOORSTROMING VIA COMMISSIES

Dat wil niet zeggen dat de inbreng van jongeren bij de golf-

"Mensen van het eerste uur maken geleidelijk plaats voor een volgende generatie"

clubs ontbreekt. Integendeel. De voorzitters wijzen op de samenstelling van de vele ondersteunende commissies. Voorzitter Boy Kodde van Golfclub Hitland is verheugd met de inbreng van veel leden uit de leeftijdscategorie tussen de dertig en veertig jaar in de commissies van zijn club. "Het toont in mijn ogen hun grote betrokkenheid bij de club aan. Daar vinden immers de belangrijke dagelijkse activiteiten plaats. Via die commissies zijn de lijnen naar het bestuur kort; het bestuur en de commissies komen regelmatig bij elkaar en evalueren hoe het gaat en waar we dingen kunnen verbeteren. Daarnaast is elk bestuurslid verantwoordelijk voor de communicatie met een aantal commissies. De opvattingen en nieuwe ideeën van jongere leden worden op deze manier zeker meegenomen in het beleid van het bestuur." Kodde predikt realisme. "Ik denk dat we erg blij moeten zijn met de betrokkenheid van jongeren in de minder tijdrovende commissies en misschien ambiëren ze later wel een bestuursfunctie."

Willy Schutte ziet ook vanuit de commissies de vernieuwing doorstromen naar het bestuur van zijn ruim een decennium geleden opgerichte club. "Mensen van het eerste uur die de club op de rails hebben gezet, maken geleidelijk plaats voor een volgende generatie. Die verjonging en vernieuwing zijn ook noodzakelijk om innovatief en toekomstbestendig te blijven." De kracht van de combinatie jong-oud ervaart de 66-jarige voorzitter eveneens bij de tennisvereniging die dreigde te verdwijnen in het kleine dorp waar hij woont. "Een aantal dertigers is opgestaan en gaf aan dat zij de kar wel wilden trekken, maar geen bestuursfunctie ambiëerden. De rol als voorzitter vervul ik nu voor een paar jaar op interim-basis met mijn ken-

Het bestuur van de toekomst?



Het bestuur moet een team vormen, waarin we er voor elkaar zijn in goede en in slechte tijden."

nis en ervaring. Zij hebben geen zorgen over lastig overleg met de gemeente en andere tijdverslindende verantwoordelijkheden. Maar ze zijn wel in staat andere jongeren aan te trekken, weten wat er leeft en hebben vernieuwende ideeën waardoor de vereniging weer opbloeit."

MIX VAN COMPETENTIES

Perfekte balans hoeft niet het streven te zijn. Competenties verschillen van persoon tot persoon. Sommige ouderen verstaan de taal van de jongeren uitstekend en er zijn net zo goed mannen met competenties die doorgaans voornamelijk vrouwen bezitten. De kracht van een bestuur komt dan ook niet voort uit evenredige vertegenwoordiging van 'groepen', maar uit de juiste mix van competenties,

vindt ook Kitty Bos. Zij ziet graag dat haar bestuur een afspiegeling van de leden is, maar vindt dat niet het voornaamste criterium. "Wij zoeken de bestuurlijke vernieuwing eerder in personen en vaardigheden dan in leeftijden of geslacht. Hoe staat iemand in het leven? Kijkt hij of zij vooruit en om zich heen? Blijft de kandidaat niet te veel in een oude manier van denken hangen? Als een mannelijke kandidaat naar voren wordt geschoven met betere competenties, dan is dat leidend voor ons. In de zakelijke wereld neem ik ook de beste kandidaat. Of dat nou een man of een vrouw is, maakt me niet uit. Het bestuur moet een team vormen, waarin we er voor elkaar zijn in goede en in slechte tijden." Wanneer het bestuur op orde is en een verscheidenheid aan competenties bevat die het probleemoplossend vermogen vergroot, dan is het goed om regelmatig nieuwe mensen toe te laten. Hitland streeft naar een maximale zittingsduur van drie jaar. "Daarmee willen we voorkomen dat we in herhaling vallen en proberen we de leden te enthousiasmeren en activeren", legt Boy Kodde uit. "Een deel van het bestuur wisselt en een deel blijft zitten. Je krijgt dan de inspirerende invloed van nieuwe ideeën en zorgt tegelijkertijd voor continuïteit. Onze ervaring was bovendien dat leden die te lang in het bestuur bleven zitten zo opgebrand raakten, dat ze nog een jaartje voor de vorm lid bleven maar daarna opzegden. Dat proberen we nu te voorkomen. Je komt met veel geestdrift in het bestuur, maar gaat er nu ook weer met enthousiasme uit."



Aandacht voor belangrijke zaken

Aandacht levert altijd meer op. Dat geldt voor alles wat je doet. Ook voor de manier waarop klanten kunnen betalen. Met AcceptEasy breng je real-time betaalverzoeken, machtigingen en verificaties op

de juiste plek, op het juiste moment, onder de aandacht. Met als resultaat: succesvolle (trans)acties, klantinzicht en tevreden klanten. Meer informatie op AcceptEasy.com



'Mensen kiezen onbewust gelijkgestemden in een bestuur'

Peet Mercus is adviseur bestuurlijke vernieuwing bij NOC*NSF. Zij geeft workshops aan bestuurders van sportverenigingen over dit thema en was betrokken bij de ontwikkeling van de tool Bestuurlijke Vernieuwing.

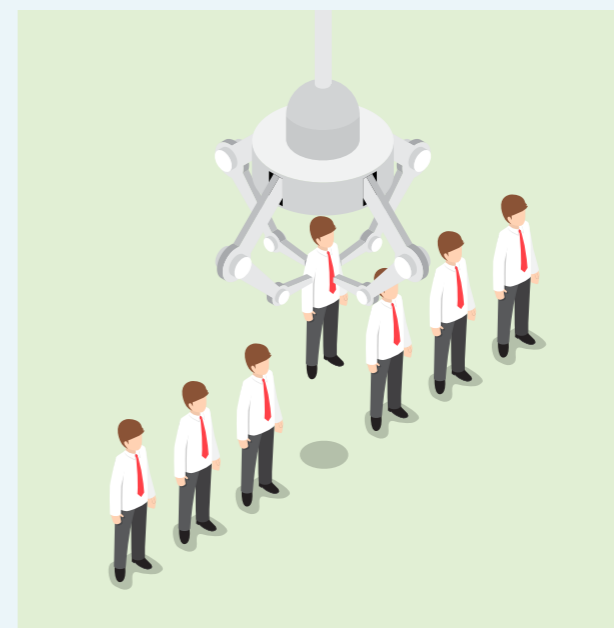
Zijn sportbestuurders zich voldoende bewust van de kracht van bestuurlijke vernieuwing?

"Als wij in gesprek gaan met bestuurders, zijn ze er al wel mee bezig. Dat is pas het begin. Zelfreflectie met het hele bestuur is een

belangrijke volgende stap. Hoe staat het er bij ons voor? Hoe is onze samenstelling, structuur en werkwijze? Die vragen maken vaak al heel wat los. Maar bij veel clubs moet de bewustwording nog beginnen. De ontwikkelingen zowel binnen als buiten de sport gaan razendsnel. Het gaat erom hoe een bestuur omgaat met al die uitdagingen. Als je niks doet, ga je achteruit. Een sterk bestuur met verschillende competenties vindt makkelijker oplossingen en maakt besturen ook leuker. Wij zijn bij NOC*NSF al een tijd met dit thema bezig en nog meer overtuigd geraakt van de relevantie."

Welke sport is een goed voorbeeld van bestuurlijke vernieuwing? "Ik heb niet de indruk dat er grote verschillen zijn. In elke sport zijn verenigingen die voorop lopen. We zien wel verschillen in de uitdagingen om tot een optimale samenstelling te komen. Bij de ene sport is er behoefte aan meer jonge bestuurders, terwijl in een andere sport vrouwen nog ondervetwoordigd zijn. Daarnaast zijn er sporttakken waar de bestuurders heel lang blijven zitten, maar we zien ook sporten waar de rolatie zo snel gaat dat de opvolging nog niet goed geregeld is, waardoor de kwaliteit achteruitgaat omdat de ervaring ontbreekt."

Golfclubs vinden moeilijk jonge bestuurders, omdat er vaak weinig jonge leden zijn, die ook aangeven dat ze geen tijd hebben voor een drukke bestuursfunctie. Wat kunt u ze adviseren? "Je kunt veertigers benaderen en dan bij voorkeur direct

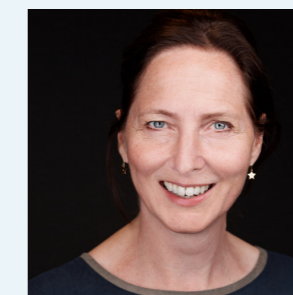


twee, waardoor je al een betere verdeling krijgt. Ik zou ze willen aanmoedigen het toch te blijven proberen. Zoek ook echt eens in een ander netwerk. Ik heb veel sportclubs gezien die functies opknippen. Dan werk je met een iets groter bestuur en maak je de functies wat concreter. Kijk ook eens naar de manier waarop je bestuurt: op afstand of vul je veel zelf in? Ga in op wat je te bieden hebt en niet alleen op wat je vraagt. Informeer wat een kandidaat belangrijk vindt. Er zijn ook jongeren die andere prioriteiten hebben. Je biedt de kans om een bijdrage te leveren aan de club en aan de

maatschappij. Hij of zij kan zich persoonlijk verder ontwikkelen en een ander zal het aantrekkelijk vinden dat hij zijn netwerk verder uit kan breiden."

Als al enkele vrouwen hebben bedankt voor de eer, kies je als bestuur een volgende keer misschien toch eerder voor een man. "Dat is zonde. Je zou de positie ook een tijdje vacant kunnen houden. Daarmee maak je echt een statement en gaat dat leven in zo'n club. Ik heb ook sportverenigingen gezien waar bestuurders aangeven dat ze alles hebben geprobeerd, maar niemand kunnen vinden. Dan zeg je bijna dat je onvervangbaar bent. Hoe meer je zelf doet en toch maar steeds weer beschikbaar blijft, hoe moeilijker het wordt voor potentiële nieuwe kandidaten en zeker voor jongere om die rol over te nemen."

Welke sportverenigingen slagen er het beste in tot een divers bestuur te komen? "Verenigingen waarvan het bestuur echt overtuigd is van de kracht van bestuurlijke vernieuwing en daarvoor openstaan. Die erin geloven dat het ze verder gaat helpen en vandaaruit gaan zoeken. Dan ga je andere gesprekken aan met kandidaten. Bijvoorbeeld over wat hij of zij voor ideeën heeft over de manier van werken. Mensen zijn onbewust geneigd gelijkgestemden te kiezen in een bestuur. Dat zie je in heel veel sporttakken. En daarmee mis je wat je aan dynamiek en ervaring kunt krijgen als je veel meer diversiteit in je bestuur zou aanbrengen."



Peet Mercus