

Scoren als sportbestuur – tips en trucs

Door Sjors van Leeuwen, Indora Managementadvies

Besturen in de amateursport is een flinke uitdaging. Er komt van alles op je af, het vrijwilligerswerk staat onder druk en vacatures voor bestuursfuncties staan lang open. Het maatschappelijk belang van sportverenigingen wordt echter steeds groter. Daarmee groeit ook het belang van goede bestuurders in de sport. Wanneer ben je een goed sportbestuur? Hoe zorg je voor een vitale, toekomstbestendige sportvereniging met genoeg verenigingskracht? In dit artikel licht ik een tipje van de sluier op.

Belang van sportverenigingen is groot

Er zijn 24.000 sportverenigingen in Nederland, gerund door één miljoen vrijwilligers, onder wie naar schatting 150- tot 180.000 bestuurders. 29% van de Nederlanders (vanaf 6 jaar) is lid van een sportvereniging. Onder de 15-25 jarigen is dat bijna de helft (47%).

Besturen in de amateursport is een flinke uitdaging. Je hebt met veel ontwikkelingen en partijen te maken. Er is vaak weinig waardering voor jouw inzet terwijl je dit bestuurswerk als 'hobby' vrijwillig en onbetaald doet. Het maatschappelijk belang van sportverenigingen is echter groot.

Volgens het Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB) zijn bestuurders meer bezig met randzaken dan de kerntaak. Er komt van alles op ze af: stimuleren van sporten en bewegen, het handhaven van een veilige omgeving, stimuleren van duurzaamheid, het beteugelen van energiekosten, het bijdragen aan een rookvrije generatie, zorgen voor sociale cohesie in de buurt, enzovoort.

Sportverenigingen krijgen een steeds belangrijkere rol op het gebied van sport, bewegen, gezondheid, welzijn en gemeenschapszin. Daarmee groeit ook het belang van goede bestuurders. Maar wat is een goed sportbestuurder en hoe zorg je voor een sterk verenigingsbestuur dat daadwerkelijk stuurt?

Sterke sportvereniging, sterk sportbestuur

In dit artikel schets ik op persoonlijke titel een aantal aandachtspunten en oplossingsrichtingen voor een sterke sportvereniging met een sterk sportbestuur. Hierbij richt ik me op de amateursport en put ik uit onderzoek van NOC*NSF, KNVB en anderen, mijn werk als managementadviseur, mijn eerdere werkzaamheden voor de KNVB en mijn ervaring als voetballer, vrijwilliger, commissielid en bestuurder bij voetbalvereniging VDZ in Arnhem.

Je zou het ook mijn visie op het besturen en organiseren van een amateursportvereniging kunnen noemen, indachtig het Japanse gezegde: 'visie zonder actie is dagdromen, actie zonder visie is een nachtmerrie'.

Alle markten thuis

In eerder onderzoek geven sportbestuurders aan dat de ideale sportbestuurder van alle markten thuis is. Goede sportbestuurders zorgen idealiter voor:

- Visie en stip aan de horizon.
- Uitgewerkt beleid om daar te komen.
- Duidelijke prioriteiten en besluiten.
- Activeren van mensen en genereren van middelen.
- Controleren van de voortgang en bijsturen waar nodig.

NOC*NSF spreekt over de vier kerntaken van een sportbestuur(der):

- Ontwikkelen van beleid en strategie.
- Leidinggeven aan de sportorganisatie.
- Behartigen van belangen van de sportorganisatie.
- Verantwoorden van het uitgevoerde beleid.

Kernwaarden

Kijken we naar de kernwaarden van een sportbestuurder dan moet hij of zij betrouwbaar, deskundig, zorgvuldig en besluitvaardig zijn, aldus het Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB). Verder wordt van sportbestuurders verwacht dat ze zich houden aan de 'Code Goed Sportbestuur' van NOC*NSF, een kompas voor integer en maatschappelijk verantwoord bestuur.

Drijfveren

Mensen hebben verschillende drijfveren om sportbestuurder te worden. Mulier Instituut noemt in zijn onderzoek uit 2015 naar de toekomst van het verenigingsbestuur de volgende redenen:

- Iets terug doen voor de club/een bijdrage leveren aan de club (44%).
- Iets terug doen voor de maatschappij (39%).
- Bestuursfunctie is leuk om te doen (33%).
- Door bestuursfunctie kan ik mijn competenties verbeteren (23%).
- Door bestuursfunctie kan ik nieuwe mensen ontmoeten (22%).
- Bestuursfunctie sluit aan bij mijn competenties (21%).
- Ik heb voldoende tijd voor een bestuursfunctie (18%).

Volgens dit onderzoek wil 8 procent van de Nederlandse volwassenen (die nog geen sportbestuurder is) in de toekomst wel een sportbestuursfunctie bekleden. Volgens rekenwerk van de onderzoekers komt dat neer op ongeveer 950.000 potentiële bestuursleden. Maar let op: mensen willen graag gevraagd worden voor vrijwilligerswerk en doen dit niet op eigen initiatief. Sluit daarbij aan op de mogelijke drijfveren van kandidaat bestuurders. Naast club- en maatschappelijk belang is dat steeds vaker ook eigen belang. Dat is anders dan bij de huidige generatie verenigingsbestuurders.

Jonge(re) bestuurders

Voor 25-35 jarigen kan een bestuursfunctie een interessante maatschappelijke toevoeging aan hun CV zijn. Soms is het een opstapje naar een functie met grotere verantwoordelijkheid. Ook ambiëren jonge mensen een bestuurstaak omdat het hen toegang geeft tot interessante netwerken of omdat het goed is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Andere jonge bestuurders zijn gemotiveerd door de koers die de vereniging vaart. Vaak willen zij vanuit eigen kennis of professie van toegevoegde waarde zijn voor de vereniging, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, communicatie of ICT. Kijk dus welke potentiële jonge bestuurders binnen de vereniging rondlopen en hoe je ze aan de club kan binden.

Verschillende manieren

Sportbestuurders geven op verschillende manieren invulling aan hun bestuursfunctie. Dat heeft met verschillende factoren te maken zoals de eigen drijfveren en voorkeuren, de invloeden van buitenaf en de sterke en zwakke punten van de vereniging.

Sommige bestuurders zijn voortdurend druk met 'brandjes blussen' en de dagelijkse rompslomp omdat er geen andere vrijwilligers zijn om het werk te doen. Andere bestuurders houden zich alleen bezig met wat ze 'leuk' vinden en laten de rest op zijn beloop omdat ze daar weinig zin in

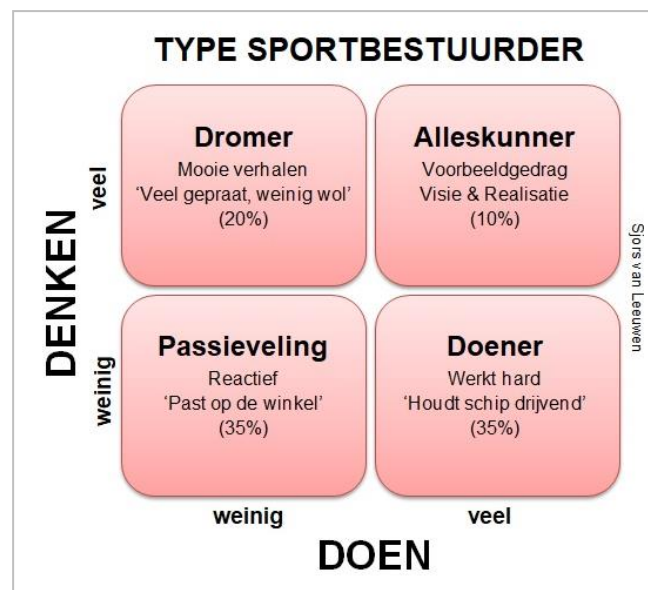
hebben; het beantwoorden van een email is dan al snel teveel gevraagd. Ook heb je bestuurders die precies doen wat er van ze verwacht wordt en geen stap extra zetten: 'dat is niet mijn ding'.

Verder zijn er bestuurders die graag vasthouden aan het bekende en weinig zin hebben in verandering en vernieuwing: 'het gaat toch goed zo, waarom zouden we dat doen?' En dan heb je nog de categorie bestuurders die het 'interessant' vindt om te kunnen zeggen dat men in een bestuur zit; ze zijn vaak drukker met de eigen functietitel dan met het werk dat gedaan moet worden. Opvallend genoeg ontbreekt 'status' in het drijfverenoverzicht van Mulier Instituut, maar dat terzijde. Slechts een kleine groep bestuurders weet zijn bestuursfunctie in de volle breedte met verve in te vullen.

Vier typen bestuurders

Kijken we naar de twee kerncompetenties 'denken' en 'doen', dan doemen er in de praktijk vier typen sportbestuurders op: de passieveling (35%), doener (35%), dromer (20%) en alleskunner (10%). Met tussen haakjes een grove persoonlijke inschatting van de mate waarin dit type bestuurder in de praktijk voorkomt.

De passieveling reageert vooral, komt alleen in beweging als het écht moet. Past hooguit op de winkel en kiest graag de weg van de minste weerstand (en eerlijk is eerlijk, daar kun je al heel druk mee zijn). De doener doet veel en denkt weinig. Houdt het schip drijvende; is druk met brandjes blussen en ballen in de lucht houden. Ziet vaak kansen en springt van de hak op de tak. De dromer kan het mooi vertellen, heeft veel ideeën, maar steekt zelf de handen niet uit de mouwen. Veel gepraat, weinig wol. De alleskunner denkt en doet het allebei. Zorgt niet alleen voor visie en beleid maar neemt ook het voortouw en weet mensen te enthousiasmeren om plannen uit te voeren. Schakelt moeiteloos tussen beleid en uitvoering, korte en lange termijn, denken en doen.



Alleskunner

Zoomen we in op de alleskunner onder de sportbestuurders dan zorgt hij of zij voor:

1. Wie zijn we? Gezamenlijk beeld van identiteit, missie en kernwaarden van de sportvereniging.
2. Waar gaan we heen? Toekomstvisie met kernactiviteiten en realistische ambities.
3. Hoe komen we daar? Plannen met concrete doelen, prioriteiten, acties en besluiten.

4. Hoe organiseren we het? Verenigingsstructuur met zelforganiserende commissies, coördinatoren, vrijwilligers en professionals.
5. Wie hebben we nodig? Actieve en positieve leden, vrijwilligers, sponsors en andere partijen.
6. Zijn we op de goede weg? Monitoring van de uitvoering, voortgang en resultaten met tijdige bijsturing.
7. Saamhorigheid. Verbinding creëren tussen alle geledingen binnen de club: leden, oud-leden, ouders van jeugdleden, kaderleden, commissies, sponsors, samenwerkingspartners en bestuur.

Doe je dit goed, dan mag het resultaat er zijn: een vitale, toekomstbestendige en maatschappelijk gedreven sportvereniging met betrokken en tevreden leden, vrijwilligers, sponsors en samenwerkingspartners. Wie wil dat niet?

Teamwork

De ideale wereld bestaat niet en de alleskunner – het bekende schaap met de vijf poten – komt ook in bestuurdersland zelden voor. Formeer dus een evenwichtig bestuur waarin bestuursleden elkaar op verschillende gebieden aanvullen. Het gevaar van ‘soort zoekt soort’ is groot waardoor je vaak een bestuur ziet met dezelfde type bestuurders. ‘De gemiddelde sportbestuurder is nog steeds man en 50+’ aldus insiders. Zoek actief de juiste kennis en ervaring en kijk verder dan je eigen vereniging en sport. Ga voor kwaliteit en kies niet te snel voor mensen die zich aandienen maar niet over de juiste capaciteiten beschikken.



Goed verhaal

De eerste twee ‘visiepunten’ (wie zijn we? waar gaan we heen?) zijn het belangrijkste want je hebt richting en een ‘goed verhaal’ nodig om mensen enthousiast te kunnen maken, te kunnen activeren en te kunnen behouden. Veel sportclubs besteden door de waan van alle dag onvoldoende aandacht aan het bedenken en uitdragen van een ‘goed verhaal’.

Goed georganiseerd

De overige ‘organisatiepunten’ zijn van belang om een goede verenigingsorganisatie te krijgen waar mensen met plezier én doelgericht samenwerken. Zoals ik wel eens zeg: ‘Iedereen wil wel

iets doen, maar dan moet het wel goed georganiseerd zijn' of 'Iedereen wil graag bij een goed georganiseerde club horen'.

Uiteraard hou je als bestuur vinger aan de pols om te kijken of je op de goede weg bent, of doelen behaald worden of dat er bijgestuurd moet worden. Veel sportbestuurders vergeten dit of vinden het maar lastig waardoor ze geen idee hebben wat er binnen de vereniging gebeurt en hoe het er voor staat. Of zoals Daniel Klijn schrijft in zijn boek Besturen met een visie – Het handboek voor sportbestuurders: 'het ontbreekt veel bestuurders aan uitvoeringsdiscipline en voorbeeldgedrag.'

Twee perspectieven

In het rapport 'Passend besturen: besturen als uitdaging' van Mulier Instituut en NOC*NSF lezen we over twee perspectieven op het besturen van een vereniging: lean-and-mean en delen-en-verbinden.

Bij lean-and-mean legt het bestuur de nadruk op de kernactiviteiten van de vereniging. Met een focus op de kwaliteit van dienstverlening en standaardisering van processen en procedures. Het doel is de vereniging zo efficiënt en goed mogelijk te organiseren. Met relatief weinig tijdsinzet van bestuurders, leden en vrijwilligers.

Het delen-en-verbinden gaat uit van de gedachte dat besturen een gedeelde verantwoordelijkheid van alle leden is en dat het samen met leden besturen leidt tot meer saamhorigheid in een vereniging. Vanuit de gedachte dat iedereen nodig is bij het runnen van een vereniging, dat je het 'samen' moet doen.

De keuze voor een meer lean-and-mean-aanpak of voor een meer delen-en-verbinden-aanpak blijkt in de praktijk van verschillende factoren afhankelijk te zijn zoals de voorkeur van bestuursleden of de dynamiek bij een vereniging. Een goed sportbestuur kiest in mijn optiek voor een optimale mix van lean-and-mean en delen-en-verbinden waarbij je al naar gelang de situatie andere accenten legt.

Leiden en managen

Besturen gaat simpelweg over 'sturen', het liefste in de juiste richting. Als sportbestuur(der) ben je dus leider én manager. Zelf heb ik niet zoveel met het vaak kunstmatig gecreëerde verschil tussen leiders (visie, inspireren, de goede dingen doen) en managers (doelen, organiseren en de dingen goed doen).



De beroemde managementwetenschapper Henry Mintzberg moet van dat onderscheid ook niets hebben, want zo zegt hij: 'Management en leiderschap kunnen niet gescheiden worden. Want wie wil een leider die niet weet wat er speelt en wie wil een manager die niet kan leiden?' Veel sportbestuurders willen graag leiden, maar vergeten te managen of vinden het niet belangrijk of teveel gedoe.

Flexibele ondersteuning

Om alle uitdagingen aan te kunnen gaan hebben sportbestuurders naar eigen zeggen liever concrete ondersteuning, dan dat ze (moeten) werken aan persoonlijke ontwikkeling of hun spaarzame tijd (moeten) besteden aan opleiding of bijscholing. Kijk voor extra ondersteuning dus breder dan het bestuur alleen. Er zijn meer oplossingen voor het organiseren van de benodigde kennis, ervaring en uitvoeringskracht.

Denk aan het inrichten van flexibele 'bestuursondersteuning'. Niet iedereen wil een formele bestuursfunctie vervullen en niet iedereen hoeft in een bestuur te zitten om werk te doen dat waardevol is voor een vereniging. Dat kan in de vorm van een 'bestuursadviseur' die zich tijdelijk vastbijt in een vraagstuk (zoals toekomstplan) of een 'speciaal bestuurslid' die zich tijdelijk focust op het realiseren van een verbetering (zoals sociale veiligheid). Of stel een 'bestuursteam' samen met een mix van 'jonge honden' en 'ervaren rotten' dat zich richt op concrete onderzoeks- en ontwikkelprojecten (zoals organiseren buurtfunctie).

Zelf ben ik geen voorstander van een constructie met een algemeen en dagelijks bestuur. Dat mondt al snel uit in Poolse landdagen en meerdere keren vergaderen over hetzelfde onderwerp.

Hybride sportvereniging

Een andere oplossing zit in de realisatie van een 'hybride sportvereniging' waarin bestuur, leden, vrijwilligers en 'professionals' samen optrekken. Denk aan betaalde krachten als verenigingsmanager, hoofd opleiding en horecamanager. Sportclubs zijn vaak te groot (geworden) en verenigingswerk is vaak te complex en arbeidsintensief om het alleen af te kunnen met vrijwilligers. Volgens NOC*NSF vraagt een sportvereniging van meer dan 1000 leden een bedrijfsmatige aanpak, onder andere door ondersteuning van professionals. Zo heeft het merendeel van de zeer grote hockey- en voetbalclubs één of meer betaalde krachten in dienst.

VDZ (ruim 1500 leden) heeft sinds enkele jaren een verenigingsmanager (met verenigingsbureau) en een Hoofd Opleiding die beiden 2 a 3 dagen per week op loonlijst van de vereniging staan. Dat wordt komend jaar uitgebreid met een Hoofd Jeugdvoetbal. Daarnaast zijn er coördinatoren en administratieve krachten actief die een vrijwilligersvergoeding ontvangen.

Balanceren

De overgang van een traditionele sportvereniging naar een moderne hybride sportvereniging is niet eenvoudig en niet snel gemaakt. Het vraagt balanceren en een stapsgewijze aanpak om leden en vrijwilligers enthousiast en betrokken te houden, ook als er betaalde krachten worden ingezet. En de verenigingskosten nemen toe.

Uit onderzoek van NOC/NSF blijkt dat de extra personeelskosten bij de meeste grote clubs gedekt worden door contributieverhoging en soms door schaalvergroting en cofinanciering. Leden moeten die contributieverhoging willen én kunnen betalen. Andere inkomstenbronnen zoals kantine en sponsoring bieden vaak onvoldoende mogelijkheden om deze extra kosten structureel te kunnen financieren.

Verenigingskracht: middenkader

Als bestuur kun je het niet alleen en red je het ook niet met een paar professionals. Zorg dus voor saamhorigheid en verbinding tussen alle geledingen. Ik noem het ook wel 'verenigingskracht'; de brede groep trouwe (kader)leden die de club al vele jaren door dik en dun steunt. Waaronder veel 'leden van verdienste'. Soms door jarenlang deel uit te maken van een commissie, soms door met vaste regelmaat de 'schouders er onder te zetten' en een 'project' op te pakken. Samen vormen ze het onmisbare 'middenkader', het bindweefsel en de cultuurdragers van de club.

In het bedrijfsleven noemt men dit vaak het 'middenkader' of 'middenmanagement'. Onmisbaar voor het goed functioneren en de continuïteit van een vereniging. Heb je die 'verenigingskracht' niet (meer) omdat de club te ver is afgeleden en (te) veel (oud-)leden de club de rug hebben toegekeerd, dan lukt het je vrijwel niet meer om nieuwe ideeën en plannen met succes door te voeren. Want wie gaat dat doen?

Kijk je bijvoorbeeld bij VDZ dan zie je bij de jeugd, senioren, vrouwen, horeca, clubblad, communicatie, website, reünisten, onderhoud en sponsoring tal van namen en gezichten die de club al decennia lang draaiende houden, ongeacht welk bestuur de scepter zwaait. De meeste ideeën, verbeteringen en toekomstplannen komen ook hier vandaan. We zien wel dat dit middenkader bij VDZ aardig op leeftijd is, dus dat wordt nog een uitdaging om dit te verjongen.

Het 'middenkader' is bij VDZ georganiseerd in zogeheten 'zelforganiserende commissies'. Het doel van VDZ met deze zelforganiserende commissies is dat men zelf:

- de commissie qua bezetting op peil houdt met voldoende vrijwilligers.
- jaarlijks een plannetje met begroting maakt en dit afstemt met het bestuur.
- zelfstandig aan de slag gaat binnen vastgestelde kaders.
- periodiek met het bestuur overlegt of men op de goede weg is .

Anno 2024 werkt VDZ met 1 bestuur, 1 verenigingsbureau en 13 commissies. Het principe van zelforganiserende commissies werkt het over het algemeen redelijk, met de bekende horten en stoten. Niet iedereen heeft deze werkwijze altijd scherp op zijn netvlies staan en de uitvoering kan vaak wat strakker. Werken met zelforganisatie vraagt een andere manier van denken en doen, of je nu een bedrijf of sportvereniging bent, en dat blijkt in de praktijk vaak lastig te zijn.

Maar het is zoals ik wel eens zeg: 'Als het bestuur niet oplet hebben we over drie jaar een probleem, als de kantinevrijwilliger niet oplet hebben we nu een probleem.' Het één kan niet zonder het ander.

Blijf investeren

Het is dus belangrijk dat je blijft investeren in die 'verenigingskracht'. Bijvoorbeeld door te zorgen voor sterke zelforganiserende commissies met groepjes gelijkgestemde voetbalvrienden en – vriendinnen. Die houden elkaar bij de les en zorgen zelf voor hun opvolgers. Waak voor solowerkende clubmensen op belangrijke plekken want dat maakt de vereniging kwetsbaar. Organiseer voldoende activiteiten om de betrokkenheid en bereidwilligheid van leden, oud-leden, ouders en andere betrokkenen op peil te houden. Dat kan op tal van manieren.

Bij VDZ zie je dit onder andere terug in de vorm van het jaarlijkse familietoernooi (35 jaar), nieuwjaarswedstrijd (15 jaar), Join The Club-avonden (3 jaar), breed commissie-overleg (6 jaar), Vrijwilliger van het Jaar met vrijwilligersfeest (18 jaar), kerstfeestavond (minstens 50 jaar), Golden Oldies-activiteiten (4 jaar) en het ledenonderzoek (1 jaar). Dit gaat allemaal niet vanzelf en kan snel verzanden, bijvoorbeeld als een initiatiefnemer na verloop van tijd stopt of het overdraagt aan een minder betrokken opvolger.

Op het gebied van 'verenigingskracht' moet je als bestuur de vinger aan de pols houden en er regelmatig een 'slinger aan geven'. Veel bestuurders zien dat niet als hun taak, waardoor die 'verenigingskracht' niet de aandacht krijgt die nodig is en afbrokkelt, met alle gevolgen van dien.

Vrijwilligers

Verder kun je de verenigingskracht versterken door zoveel mogelijk leden en ouders van jeugdleden als vrijwilliger te betrekken bij de vereniging. Aarzel niet om vrijwilligerswerk verplicht te stellen bij het aangaan van het lidmaatschap als je handen tekort komt. Je bent immers een 'vereniging' en dat lukt alleen als iedereen meedoet. Er zijn talloze manieren waarop je dit kunt organiseren.

Bij VDZ hebben we daar sinds 2005 goede ervaringen mee. Het levert niet alleen meer vrijwilligers op, het vergroot ook de betrokkenheid en het plezier van leden bij de club. VDZ is ook meteen begonnen met de verkiezing van Vrijwilliger van het jaar en het jaarlijkse vrijwilligersfeest. Als extra blijk van waardering, namens bestuur en alle leden, voor alle kaderleden en vrijwilligers die zich belangeloos inzetten voor de vereniging.

Het ging niet vanzelf. Het was de eerste jaren 'doorduwen' met regelmatig een boete, schorsing, een paar royementen en voor enkele tegenstribbelende ouders de boodschap: 'Als u niet wilt meedoen, bent u niet meer welkom bij de club.' Je hebt wel een bestuur met durf en daadkracht nodig en goede commissies die er achter staan, anders werkt het niet; je hebt namelijk voldoende vrijwilligers nodig om een vrijwilligersregeling goed te laten werken.

Inmiddels zijn we 18 jaar verder en weten de leden en ouders niet beter. Sterker nog, het werkt eerder als visitekaartje, want wie wil er niet bij een goed georganiseerde club horen. VDZ heeft afgelopen jaar een ledenonderzoek uitgevoerd. Verreweg de meeste leden (87 procent) vinden vrijwilligerswerk belangrijk en dat het er bij hoort. 92 procent van de leden zich thuis bij VDZ en 79 procent van de leden is trots om bij VDZ te horen.



Op het gebied van vrijwilligers heeft de KNVB nog wel een tip: denk aan vrouwen. Gemiddeld is slechts vijf procent van de vrijwilligers op een voetbalvereniging vrouw. Alleen bij secretarissen

en penningmeesters ligt dit percentage hoger. Dit terwijl gemiddeld veertien procent van de voetballende leden vrouw is en het aantal voetballende meiden/vrouwen gestaag toeneemt.

Ter lering en vermaak drie valkuilen die ik vaak zie bij de invoering van dit soort regelingen: (1) de regeling is te moeilijk, het bevat te veel keuzes, uitzonderingen, administratie, etc. (2) de communicatie is onvoldoende, met één keer een aankondiging in het clubblad ben je er niet en (3) bestuur heeft te weinig aandacht voor naleving en handhaving (controleren, sanctioneren) waardoor zo'n regeling al snel verzandt want steeds meer leden houden zich er niet aan.

Houd het eenvoudig!

Als laatste nog twee aandachtspunten: uniformiteit en voorspelbaarheid.

- Uniformiteit; binnen verenigingen wordt vaak gepraat over nieuwe doelgroepen, activiteiten en sportaanbod. Maar let op, meer differentiatie en flexibiliteit maakt het werk qua organisatie, administratie en communicatie uitgebreider en complexer en daarmee ook arbeidsintensiever, foutgevoeliger en duurder. Dit betekent de balans vinden tussen enerzijds de meer toegevoegde waarde voor leden en de wijk en anderzijds de opbrengsten en kosten daarvan voor de vereniging.
- Voorspelbaarheid; de ervaring leert dat verenigingswerk net een dominospel is. Als je ergens begint te veranderen, dan zet dat meestal een reeks van andere dingen in gang waar andere leden en vrijwilligers last van hebben als je het niet tijdig en goed regelt. Dat geldt zeker bij ad-hoc ideeën en beslissingen. Zorg voor meer 'voorspelbaarheid' binnen de vereniging en houd daar zoveel mogelijk aan vast zonder dat het al te zeer ten koste gaat van de verenigingsspontaniteit. Bijvoorbeeld door te werken met jaarplannen, jaarkalenders voor activiteiten en communicatie en procedures voor het indienen en beoordelen van 'goede ideeën' door commissies en bestuur.
- Kortom, keep it simple! Dat zorgt voor minder werk en 'gedoe' en meer plezier voor leden en vrijwilligers.

Vitale sportvereniging

Uit onderzoek van Mulier Instituut blijkt dat 1 op de 5 sportverenigingen in Nederland een vitale sportvereniging is. Goed georganiseerd en maatschappelijk gedreven, met de beste kans om te overleven. Dat geldt minder voor de overige 80% van de amateurclubs. Daarvan wordt 29% als kwetsbaar gezien, dus onvoldoende klaar voor de toekomst. Een gewaarschuwde club telt voor twee. Helaas, een vitale sportvereniging word je niet zomaar, dat vraagt een lange adem en veel volharding. En dat begint met een sterk sportbestuur.

Kijken we naar VDZ dan staat de vereniging er goed voor. De sterke groei van 700 leden in 2005 naar 1550 leden in 2020 is goed opgevangen. Met als belangrijk startpunt de vrijwilligersregeling die in het seizoen 2005/2006 werd ingevoerd. Het ledenaantal lijkt zich de laatste jaren wat te stabiliseren.

Dat VDZ er goed voor staat blijkt ook uit een 'verenigingsscan' die de Gelderse Sportfederatie (GSF) in 2020 uitvoerde op verzoek van de Gemeente Arnhem. VDZ scoorde op dat moment als een van de weinige sportverenigingen in de regio op alle onderzochte thema's een voldoende; van strategisch beleid, financiën, juridisch, leden en vrijwilligers tot bestuur, accommodatie, communicatie en maatschappelijke oriëntatie. De GSF concludeert dan ook: "De basis bij VDZ staat. Het is een gezonde vereniging, met voldoende leden op een prachtig sportpark." Net als de GSF was ook de toenmalige verenigingsadviseur van de KNVB te spreken over de koers van VDZ: "Het speerpuntenplan ziet er fantastisch en volledig uit. Het kan bijna niet anders dat jullie in 2026 een mooi jubileum(jaar) gaan vieren. Er is een duidelijk pad uitgezet op bestuurlijk niveau en op voetbaltechnisch gebied."

Het kan natuurlijk altijd beter en het gevaar van tevreden achteroverleunen (stilstand is achteruitgang) is bij een vereniging altijd aanwezig. Vandaar dat VDZ vanaf 2019 als motto

hanteert 'van samen groter naar samen beter'. Aanbevelingen van de GSF gingen over de rol van VDZ als buiten(voetbal)sportpartner van de wijk, het gebruik van sociale media voor clubbinding en het behoud van vrijwilligers. Allemaal onderwerpen uit het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026.

Welke weg neem jij?

Zoals een bekend gezegde luidt, lopen ook in sportverenigingsland vele wegen naar Rome. Dus welke weg neem jij? Welke weg neemt jouw vereniging, jouw bestuur? Zorg in ieder geval voor een duidelijke richting met goed verhaal, een sterk bestuur dat onderneemt, leidt en managet en een goed georganiseerde vereniging met veel verenigingskracht, met veel trouwe vrijwilligers.

De To Do-lijst in het kort; zeven punten om aan te werken als sportvereniging:

1. Weet waar je heen wilt.
2. Zorg voor een 'goed verhaal'.
3. Mobiliseer en stimuleer denkkraft en doenkracht.
4. Houd de 'verenigingskracht' (middenkader) op peil.
5. Besturen is sturen: ondernemen, leidinggeven én managen.
6. Maak iedereen vrijwilliger en houd het eenvoudig.
7. Volharding doet zegevieren: waai niet met alle winden mee, maak het leuk en hou vol.

Denk aan wat de kat ooit vertelde aan een verdwaalde Alice in Wonderland: 'Zou je me alsjeblieft willen vertellen welke kant ik op moet?' vraagt Alice. 'Dat hangt er voor een groot deel van af waar je naartoe wilt,' zegt de kat. 'Het zal mij een zorg zijn,' zegt Alice. 'Dan maakt het niet uit welke kant je op gaat,' antwoordt de kat.

Succes met je club!

Sjors van Leeuwen

Is zelfstandig managementadviseur. Meer dan vijftig jaar lid van voetbalvereniging VDZ in Arnhem en tevens lid van verdienste; voormalig bestuurslid, eerste elftalspeler, jeugdtrainer/leider en lid van verschillende commissies.

Meer lezen en bronnen

NOC*NSF

Document 'Sportbestuurder Beroepscompetentieprofielen'.

Document '[Professionals bij sportclubs, deel 2](#)'.

Goed sportbestuur: <https://nocnsf.nl/wat-doet-nocnsf/sport-in-nederland/goed-sportbestuur>.

Code Goed Sportbestuur: <https://nocnsf.nl/wat-doet-nocnsf/sport-in-nederland/code-goed-sportbestuur>.

Sportbestuurdersplatform: <https://www.sportbestuurdersplatform.nl/>.

KNVB

Goed besturen: https://www.knvb.nl/tag/goed_besturen.

Opleiding '[Besturen met impact](#)'.

Verenigingsbestuurdersplatform Een-Tweetje: <https://bestuurders.eentweetje.nl/>.

Congres '[Anders kijken, meer vrijwilligers](#)'.

Onderzoek

Onderzoek '[Sportakkoord: vitale sport- en beweegaanbieders](#)', VWS e.a., 20023.

Onderzoek '[Verdiepend onderzoek: toekomstbestendige sportverenigingen](#)', RVVB, 2023.

Onderzoek '[VDZ scoort goed in verenigingsscan GSF](#)', VDZ en GSF, 2020.

Onderzoek '[Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland](#)', Mulier Instituut, 2019.

Onderzoek '[Sportverenigingen in Nederland \(websheet\)](#)', Mulier Instituut, 2019.

Onderzoek '[Passend besturen: besturen als uitdaging](#)', Mulier Instituut, NOC*NSF e.a., 2017.

Onderzoek '[De toekomst van het verenigingsbestuur](#)', Mulier Instituut, 2015.
Onderzoek '[De sportbestuurder over besturen in de sport](#)', Bas van der Heijden, 2013.
Onderzoek '[Sturen van sportbesturen](#)', Resie Hoeijmakers, 2017.

Literatuur

Boek '[Besturen met een visie – Het handboek voor sportbestuurders](#)', Daniel Klijn, 2012.
Artikel '[Sportvereniging in 2033](#)', Robert Barclay, 2023.
Artikel '[De sportbestuurder van 2029](#)', Bartel Berkhout, 2019.

Blogs en artikelen Sjors van Leeuwen:

Artikel '[De toekomstbestendige sportvereniging](#)', 2024.
Artikel '[Van open club naar community club](#)', 2024.
Artikel '[De wendbare sportvereniging](#)', 2024.
Artikel '[Groefasen-model voor sportverenigingen](#)', 2024.
Artikel '[Succesvolle sportvereniging is niet te koop](#)', 2023.
Artikel '[Sportvereniging als maatschappelijk platform](#)', 2023.
Artikel '[Sportsponsoring biedt kansen voor bedrijven](#)', 2023.
Artikel '[Investeren in sport en bewegen is goed voor de maatschappij](#)', 2023.
Artikel '[Ben jij een topbestuurder of een fopbestuurder](#)', 2023.
Artikel '[Het begon met Kapelaan Janssen in 1926](#)', 2023.
Artikel '[Verbindend leiderschap volgens Barack Obama](#)', 2018.
Artikel '[Goede managers maken het verschil voor medewerkers en klant](#)', 2018.
Groot aantal [artikelen over leiders en het belang van management](#).

Overig

Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB): <https://rvvb.nl/>.
Sports Leadership Institute: <https://sportsleadership.institute/slp/>.
Ministerie van VWS: '[Sportakkoord: Vitale sport- en beweegaanbieders](#)'.
Website VDZ: www.vdz-arnhem.nl.
Vrijwilligersregeling VDZ: <https://www.vdz-arnhem.nl/823/voor-en-door-leden/>.

== Einde artikel ==