

**2011-  
2012**

**Dennis van Esch**

Master Sportbeleid en  
Sportmanagement  
Universiteit Utrecht

Stage organisatie:  
Sport & Zaken

Begeleiders:  
Maarten v. Bottenburg  
Roel Roelfzema

De juiste mensen op de juiste plek.



# **[‘EXTERNE SPORTBESTUURDERS’]**

[Een onderzoek naar de ervaringen met betrekking tot de plaatsing van bestuurders uit het bedrijfsleven en openbaar bestuur in besturen van sportbonden. ]



## Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt in beeld gebracht hoe een goed samengesteld bestuur van een sportbond tot stand komt en welke invloed een 'externe bestuurder' daar op heeft. Externe bestuurders zijn bestuurders van sportbonden welke geen ervaringen hadden in de desbetreffende sport voordat ze toetraden tot het bestuur. Ze hebben kennis en ervaring opgedaan in het bedrijfsleven of het openbaar bestuur. De informatie in dit onderzoek is verkregen aan de hand van diepte-interviews bij vier verschillende sportbonden en bestudering van vacatures van de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken.

Sportbonden en haar besturen staan voor veel uitdagingen. Er wordt veel van ze gevraagd en ze leven in een dynamische en snel veranderde omgeving. Dit vraagt veel van de bestuurders van de sportbonden. Hierdoor is de kwaliteit van besturen erg belangrijk.

Sport & Zaken wil, door de inzet van bestuurders uit het bedrijfsleven en openbaar bestuur in besturen van sportbonden, de sportbonden versterken en de kwaliteit van besturen verbeteren. Door dit onderzoek wordt in beeld gebracht of de inzet van deze bestuurders daadwerkelijk als meerwaarde wordt ontvangen door de betrokkenen. Maar ook wat eventuele valkuilen zijn en welke kenmerken een goede bestuurder en een goed bestuur van een sportbond heeft.

Door externe bestuurders, andere bestuurders en directeuren van de sportbonden te interviewen is de informatie verzameld voor dit onderzoek. De is vervolgens geanalyseerd op basis van de betekenisgeving van Weick.

Uit de resultaten en deze analyse is gebleken dat het proces om tot een bestuur te komen erg belangrijk is voor het uiteindelijke functioneren. Door na te denken welke competenties een bestuurder nodig heeft en hoe verschillende bestuurders elkaar kunnen aanvullen kan een goed team ontstaan. Een externe bestuurder kan daarin een goede rol spelen. Zo kan een bestuurder kennis en ervaring inbrengen welke niet te vinden is in het eigen netwerk van de sportbond. Ook de 'frisse blik' van een externe bestuurder is van groot belang om te komen tot nieuwe ideeën, hebben van inhoudelijke discussies en het nemen van vernieuwende besluiten.

Dit leidt tot de aanbeveling voor bonden om een profiel van een ideaal bestuur op te stellen en hierbij na te denken welke kenmerken belangrijk zijn voor de sportbond. Sport & Zaken en NOC\*NSF kunnen hierbij ondersteunen door handvaten te bieden bij dit proces. Bij het invullen van dit bestuur dient men verder te kijken dan het eigen netwerk om zo ook externe bestuurders te betrekken in het bestuur. Ook hierbij kan Sport & Zaken met haar sportbestuurdersdatabase ondersteuning bieden.



## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie ‘Externe bestuurders’. Deze scriptie is een afsluitend verslag van mijn masteropleiding Sportbeleid & Sportmanagement. De dingen die ik heb geleerd gedurende de opleiding heb ik kunnen gebruiken bij het doen van mijn onderzoek en het opstellen van dit verslag.

Ik heb tijdens deze masteropleiding stage gelopen bij stichting Sport & Zaken. Ik heb er erg goed naar mijn zin gehad en veel geleerd bij deze organisatie. Hierom wil ik alle personeelsleden die aan dit rapport hebben bijgedragen bedanken. Ik hoop natuurlijk dat het rapport een bijdrage levert aan de ontwikkeling en verbetering van het programma sportbestuurdersdatabase. Daarnaast wil ik al mijn respondenten bedanken voor de tijd en openhartigheid tijdens de interviews.

Ik wil graag een aantal mensen specifiek bedanken voor zijn of haar bijdrage aan mijn scriptie:

- Ten eerste mijn afstudeerbegeleider vanuit de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen; Maarten van Bottenburg. De gesprekken die ik met u had waren prettig en hebben bijgedragen tot een sterker onderzoek en beter verslag. Door uw commentaar kwam ik op nieuwe ideeën en liep ik niet vast tijdens mijn onderzoek.
- Ten tweede mijn onderzoeksbegeleider vanuit Sport & Zaken; Roel Roelfzema. Dankzij uw kennis over sportbesturen en uw input tijdens mijn onderzoek was het voor mij mogelijk om dit onderzoek vanuit meerdere perspectieven te onderzoeken.
- Als laatste wil ik mijn stagebegeleidster vanuit Sport & Zaken bedanken; Maaike van Meerten. Dankzij de gesprekken met u heb ik kunnen werken aan verschillende competenties van mij en heb hierdoor veel kunnen leren tijdens de afgelopen twee jaar.

Ik wens u als lezer veel plezier met het doorlezen van mijn afstudeerrapport. Mochten er nog vragen zijn dan kunt u altijd contact met mij opnemen door te mailen naar [dennisvanesch86@gmail.com](mailto:dennisvanesch86@gmail.com).

Dennis van Esch

# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Achtergrond	9
1.2.1 Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken	9
1.2.2 Sportbestuurdersdatabase bijeenkomst	10
1.2.3 Professionalisering van de sport	10
1.2.4 Code Goed Sportbestuur	11
1.3 Probleemstelling	11
1.3.1 Onderzoeksvraag	11
1.3.2 Deelvragen	11
1.3.3 Kernbegrippen	12
1.4 Doelstelling	12
1.5 Relevantie	13
1.5.1 Maatschappelijke relevantie	13
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie	14
1.6 Leeswijzer	14
2. Onderzoeksaanpak	15
2.1 Theoretisch kader	15
2.1.1 Onderzoeksperspectief	15
2.1.2 Analysemethode	16
2.2 Methodologie	16
2.2.1 Literatuurstudie	17
2.2.2 Interviews	17
2.2.3 Analyse aanvragen	17
2.2.4 Doelgroep	17
2.3 Validiteit en betrouwbaarheid	18
3. Literatuur	19
3.1 Professionalisering in de sport	19
3.1.1 Definitie professionalisering	19
3.1.2 Professionalisering bij sportbonden	19
3.1.3 Professionalisering in besturen	20
3.2 Besturen	20
3.2.1 Besturen van een non-profit organisatie	20
3.2.2 Besturen in de sport	21
3.2.3 Competenties van bestuurders	22
3.3 Samenstelling van besturen	22
3.3.1 Diversiteit binnen besturen	23
3.3.2 De samenstelling van een capabel bestuur	23
3.3.3 Proces voor selectie bestuur	24
4. Werving- en selectieproces	25
4.1 Werving- en selectieproces	25
4.2 Sportbestuurdersdatabase	27
5. Bestuurssamenstelling	30
5.1 De externe bestuurder	30
5.2 De interne bestuurder	32

5.3 Competentieprofiel	34
5.4 Het 'ideale bestuur'	35
5.4.1. De taken van het ideale bestuur	35
5.4.2. De samenstelling van een ideaal bestuur	36
5.4.3. Het besturen van een sportorganisatie	37
6. Analyse	39
6.1 Werving- en selectieproces	39
6.2 Interne en externe bestuurders	40
6.3 Competenties van een sportbestuurder	41
6.4 Het ideale bondsbestuur	42
7. Conclusie & Aanbevelingen	44
7.1 Beantwoording onderzoeksvragen	44
7.2 Aanbevelingen	47
Literatuurlijst	49
Bijlagen	51
Itemlijsten	52
Beschrijving organisaties	55

# 1. Inleiding

## Nederlandse boksbond geschorst na 'inschattingsfout'

**BERGEN OP ZOOM - De Nederlandse boksbond (NBB) is in ernstige verlegenheid gebracht door een internationale schorsing die deze week is ingegaan.**

De internationale amateurfederatie (AIBA) heeft de NBB uitgesloten voor alle activiteiten totdat de tuchtcommissie van de AIBA uitspraak heeft gedaan in een strafzaak. Volgens de AIBA heeft de NBB de technische en ethische regels van de mondiale boksportorganisatie geschonden.

### **Zonder hoofdkap**

Aanleiding voor de voorlopige schorsing is de organisatie van het Final Four evenement in april 2010 in Purmerend. Daarbij kwamen amateurs, professionals en kickboksers in actie. De amateurboksers werkten hun partijen zonder beschermende hoofdkap en zonder shirt af. Dat is volgens de AIBA-reglementen verboden.

In een korte verklaring spreekt de NBB op de eigen website van een beoordelingsfout. 'Voor die inschattingsfout is het bestuur verantwoordelijk.'

### *1.1 Aanleiding*

Zoals bovenstaande krantenartikel uit de Volkskrant laat zien hebben beslissingen van een bondsbestuur grote invloed op de gehele bond. Wanneer er onvoldoende gekwalificeerde mensen of mensen met de verkeerde kennis in dit bestuur zitten kan dit dus grote gevolgen hebben.

Mede om deze reden stelt Stichting Sport & Zaken op haar site het volgende:

#### **Van binnen of van buiten de sport?**

Sport & Zaken wil graag een bijdrage leveren aan het versterken van de diversiteit binnen sportbesturen. Onder een 'divers bestuur' verstaat men vaak een bestuur met goede 'man-vrouw verhouding', 'jong-oud verhouding' en 'autochtoon-allochtoon verhouding'. Sport & Zaken wil sportbonden die speciaal op zoek zijn naar een vrouw, een jongere of een allochtoon graag daarbij ondersteunen. Sport & Zaken is wel van mening dat het toelaten van bestuurders van buiten de eigen gelederen eveneens een uitstekende manier is om meer diversiteit binnen een bestuur te krijgen.

Van oudsher komen de meeste bestuurders van sportbonden voort uit de sport zelf. Vaak hebben ze de betreffende sport zelf actief beoefend en hebben ze al een lange bestuurlijke carrière binnen hun vereniging en/of regiobestuur achter de rug.

Steeds meer bonden realiseren zich dat het vanuit het oogpunt van kennisontwikkeling en diversiteit verstandig is om ook één of twee bestuursleden van buiten de eigen sport aan te trekken. Voordeel is dat zo iemand met een frisse blik naar de organisatie kan kijken en



tevens nieuwe expertise en een eigen netwerk kan meebrengen.

De ene functie is daar meer geschikt voor dan de andere. Zo is het voor een bestuursfunctie 'Topsport' van belang dat een bestuurder goed bekend is met de sport in kwestie, maar voor een bestuurslid marketing, juridische zaken of voor de penningmeester geldt primair dat ze verstand moeten hebben van hun vakgebied. ([www.sportenzaken.nl](http://www.sportenzaken.nl))

De aanname van Stichting Sport & Zaken dat besturen van sportbonden geholpen worden door een bestuurder van buiten de sport in te zetten en het belang van een goed samengesteld bestuur is de aanleiding voor dit onderzoek.

## ***1.2 Achtergrond***

### *1.2.1 Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken*

Voor de masteropleiding Sportbeleid & Sportmanagement werk ik twee jaar als stagiair bij Stichting Sport & Zaken. Sport & Zaken is een intermediair tussen de sport en het bedrijfsleven. Haar doel is om de Nederlandse sportwereld duurzaam te versterken door sportorganisaties te verbinden met bedrijven. Deze bedrijven kunnen de sport ondersteunen door hun kennis en expertise in te zetten in vier verschillende programma's.

Eén van de programma's is de Sportbestuurdersdatabase. Hierin worden, met behulp van professionele searchbureaus, sportbonden geholpen met de werving en selectie van bestuursleden met een bedrijfsmatige achtergrond.

Dit programma is in 2008 in het leven geroepen omdat NOC\*NSF een alternatief zocht voor de 'Talentenbank m/V', een online-bestand met potentiële bestuurders dat oorspronkelijk bedoeld was om meer vrouwen actief te krijgen in sportbesturen. Dit bestand werd echter sinds de invoering niet onderhouden en geactualiseerd, waardoor het bestand in de praktijk niet goed bruikbaar was. Diverse sportbonden stelden de vraag of Sport & Zaken suggesties had voor potentiële bestuurders voor hun eigen bond ([www.sportenzaken.nl](http://www.sportenzaken.nl)). Als gevolg hiervan heeft Sport & Zaken een onderzoek uit laten voeren naar de mogelijkheden voor het opzetten van een sportbestuurdersdatabase. Dit onderzoek wees uit dat inderdaad veel sportbonden problemen ervaren met het werving- & selectieproces van nieuwe bestuurders. Zij zien met name bij het vinden van bestuurders die van buiten de sport komen een belangrijke rol voor Sport & Zaken weggelegd. Inmiddels bestaat de sportbestuurdersdatabase ruim drie jaar. In deze drie jaar heeft Sport & Zaken met behulp van twaalf searchbureaus zo'n 65 bestuurders geplaatst via dit programma.

De plaatsing van een bestuurder bestaat uit een proces met een aantal elementen. De sportbond dient zelf een aanvraag voor een nieuwe bestuurder in bij Sport & Zaken. Deze aanvraag bestaat uit een functieprofiel, een takenpakket en informatie over de bond en het bestuur. Hierna volgt een gesprek met de bond, een werving- en selectiebureau uit het netwerk van Sport & Zaken en iemand van Sport & Zaken. In dit gesprek wordt duidelijk gemaakt wat de verwachtingen zijn, wat voor een type persoon men zoekt en hoe het bestuur en de bond er momenteel uit zien. Daarna gaat het werving- en selectiebureau op zoek naar geschikte kandidaten. Wanneer deze gevonden zijn vindt er een gesprek plaats met de bond, de mogelijke kandidaat en eventueel het bureau. Na intern overleg en goedkeuring van alle partijen zal de kandidaat geïnstalleerd worden in het bestuur van de bond.

Sport & Zaken wil graag een bijdrage leveren aan het versterken van de diversiteit binnen sportbesturen. Onder een 'divers bestuur' verstaat men vaak een bestuur met goede 'man-vrouw verhouding', 'jong- oud verhouding' en 'autochtoon- allochtoon verhouding'. Sport & Zaken wil sportbonden bij deze vorm van diversiteit ondersteunen. Daarnaast is Sport &

Zaken van mening dat het toelaten van bestuurders van buiten de eigen gelederen eveneens een uitstekende manier is om meer diversiteit binnen een bestuur te krijgen.

Deze standpunten van Sport & Zaken benadrukken de mogelijke toegevoegde waarde van het programma Sportbestuurdersdatabase. Onbekend is hoe de betrokken bestuurders dit ervaren. Gaan bondsbesturen in hun ogen beter functioneren door toetreding van externe bestuurders?

### *1.2.2 Sportbestuurdersdatabase bijeenkomst*

Voor het programma Sportbestuurdersdatabase heeft op 17 juni 2011 een bijeenkomst plaatsgevonden met organisaties die zich bezighouden met sportbesturen zoals NOC\*NSF, NISB, Sport & Zaken, Mulier Instituut en verschillende werving- & selectiebureaus. De doelstelling van deze bijeenkomst was om ervaringen te delen, te debatteren en te brainstormen over verschillende thema's rond sportbesturen. Namelijk het programma Sportbestuurdersdatabase, de sociale diversiteit van sportbesturen, de Code Goed Sportbestuur en de Sportagenda 2013 -2016 van NOC\*NSF.

Deze bijeenkomst is de directe aanleiding geweest voor mijn onderzoeksonderwerp, de inzet van externe bestuurders bij sportbonden. Er is die dag namelijk onder andere gediscussieerd over hoe de kwaliteit van bondbesturen zo hoog mogelijk kan worden. In het verlengde daarvan richt dit onderzoek zich op de vraag hoe die kwaliteit verhoogd kan worden door de inzet van externe bestuurders .

### *1.2.3 Professionalisering van de sport*

De Sportagenda 2016 van NOC\*NSF is van 2013 tot 2016 de leidraad voor ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport. De Sportagenda 2016 beschrijft de koers van de sport. In de Sportagenda en het bijbehorende uitvoeringsprogramma zijn de ambities en speerpunten voor de periode 2013-2016 uitgewerkt. In de sportagenda 2013-2016 wordt ingezet op twee doelstellingen: het verhogen van de sportparticipatie van 65% naar 75%, en structureel tot de top 10 behoren op de Olympische medaillespiegel. Er wordt dus zowel ingezet op breedtesport als ook op topsport.

Naast deze inhoudelijke ambities vind je de onderstaande passage in de Sportagenda 2016: *“Rode draad in deze Sportagenda 2016 is dat het omzetten van woorden naar daden en van papier naar praktijk essentieel is. Daarbij is essentieel dat we ons realiseren dat sport mensenwerk is. Van vrijwilligers in verenigingsverband en professionals bij sportbonden en NOC\*NSF. Om onze doelen te kunnen realiseren moeten sportbonden niet alleen het beste uit hun eigen mensen halen, maar ook uit samenwerkingsverbanden. Een heldere visie op de ontwikkeling van de eigen sport is daarbij leidend en een sterke organisatie met de goede mensen op de juiste plaats de noodzakelijke basis.”*

Zowel het belang van verbindend leiderschap als de goede mensen op de juiste plaats worden benadrukt. De sportagenda impliceert dat, om de twee eerst genoemde doelstellingen te behalen, een goede basis noodzakelijk is. Er dient dus aandacht gegeven te worden aan de professionaliteit van de sportbesturen en hun leiderschap (NOC\*NSF, 2011).

Professionalisering wordt gezien als een cruciale succesfactor om goed te kunnen inspelen op veranderingen in de sport (Baatenburg, de Jong et al. ,2007). Het is interessant om te onderzoeken op welke manier de inzet van bestuurders uit het bedrijfsleven of openbaar bestuur invloed heeft op deze bedrijfsmatige instelling van de organisatie.

#### *1.2.4 Code Goed Sportbestuur*

De aanleiding voor de Code Goed Sportbestuur lag in de vaststelling dat NOC\*NSF en de sportbonden, die veelal door vrijwilligers bestuurd worden, zich in een bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving bevinden. De eisen worden hoger en de taken steeds gecompliceerder. Bovendien worden de financiële belangen en de media-aandacht steeds groter. Aan de andere kant zijn er tendensen die leiden tot een grotere juridisering en materialisering en wordt het steeds moeilijker om vrijwilligers bij de sportorganisatie betrokken te houden. Dit heeft zijn weerslag op de verhoudingen tussen de verschillende organisaties in de sport als ook binnen die organisaties zelf (NOC\*NSF,2005). De wens ontstond om de kwaliteit van 'goed besturen' te borgen en waar nodig een kwalitatieve impuls te geven, net zoals dit in het bedrijfsleven is gebeurd. Hieruit is het boekje 'De 13 aanbevelingen van Goed Sportbestuur' ontstaan. In dit boekje staan, zoals de titel al doet vermoeden, 13 aanbevelingen om het besturen van een sportorganisatie zo goed mogelijk te doen. De ondertitel van het boekje is: 'Pas toe of leg uit?' Dit duidt op de mogelijkheid tot eigen interpretatie van de aanbevelingen. Het zou goed zijn om alle 13 aanbevelingen toe te passen op de eigen organisatie. Maar wanneer men er voor kiest één of meerdere aanbevelingen niet op te volgen kan men hier een goede reden voor aanvoeren.

Naar aanleiding van dit boekje heeft NOC\*NSF de Minimale Kwaliteits Eisen geschreven. Dit zijn 16 eisen waar de sportbonden aan moeten voldoen om financiële middelen te ontvangen van de overkoepelende organisatie. Hieruit blijkt dat ook NOC\*NSF het belang van een goed georganiseerde sportbond benadrukt.

In de Code Goed Sportbestuur staat onder andere de volgende aanbeveling: "Bij de uitoefening van een bestuursfunctie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoemen transparant is en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd." De Code beschrijft vervolgens dat het bestuur ervoor zorgt dat kandidaat bestuursleden uit een zo breed mogelijke kring gerekruteerd worden. De organisatie kent een evenwichtige samenstelling en is een goede afspiegeling van verhoudingen binnen de bond (NOC\*NSF, 2005). Belangrijk is dus te onderzoeken of door de inzet van externe bestuurders een evenwichtige samenstelling ontstaat.

### ***1.3 Probleemstelling***

#### *1.3.1 Onderzoeksvraag*

Door de zaken die in hoofdstuk 1 besproken worden ben ik tot de probleemstelling gekomen voor dit onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek luidt daardoor als volgt:

*“ Op welke manier stelt men volgens betrokkenen een goed bondsbestuur samen en welke invloed heeft de inzet van een externe bestuurder op het functioneren van een dergelijk bestuur?”*

#### *1.3.2 Deelvragen*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden heb ik vijf deelvragen geformuleerd. Deze luiden als volgt:

- 1. Wat is volgens betrokkenen de meerwaarde van een goed werving- en selectieproces voor bestuurders? En hoe ziet deze er uit?*

2. *Wat is volgens betrokkenen de meerwaarde van de inzet van externe bestuurders?*
3. *Wat zijn volgens betrokkenen de valkuilen met betrekking tot de inzet van externe bestuurders?*
4. *Welke competenties dient een bestuurder van een sportbond te bezitten volgens betrokkenen?*
5. *Hoe ziet volgens de betrokkenen een ideaal samengesteld bestuur van een sportbond er uit en waarom?*

### *1.3.3 Kernbegrippen*

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden dienen er eerst een aantal begrippen gedefinieerd te worden.

In dit onderzoek staat het begrip ‘externe bestuurder’ centraal. Dit begrip kan het best als volgt omschreven worden: “Een bestuurder van een sportbond die niet is geworven uit en door het (sport)netwerk van de sportbond zelf.” In dit onderzoek zullen dit bestuurders van sportbonden zijn die via de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken zijn geworven en geplaatst. Deze hebben een achtergrond in het bedrijfsleven en/of het openbaar bestuur en affiniteit met sport, maar hebben niet eerder een bestuursfunctie gehad binnen de sport waarvan ze nu in het bondsbestuur zitten.

Daarnaast komt in de hoofdvraag de term ‘betrokkenen’ naar voren. Dit begrip kan tweeledig worden beschreven. Enerzijds de externe bestuurders die via de sportbestuurdersdatabase geplaatst zijn. Het is van belang te ontdekken hoe zij hun plaatsing en bijkomende zaken zelf ervaren. Daarnaast vallen ook de bestuurders en directeurs van sportbonden die samen moeten werken met een externe bestuurder onder dit begrip. Bij de beschrijving van de doelgroep in hoofdstuk 3 wordt hierover verder uitgewijd.

In de eerste deelvraag staat de term ‘werving- en selectieproces’. Hier valt het gehele proces van opstellen van een vacature, werven van mogelijke kandidaten, gesprekken voeren en installeren van de nieuwe bestuurder onder.

### *1.4 Doelstelling*

Dit onderzoek dient verschillende doeleinden, namelijk:

- 1) Sport & Zaken wil de Nederlandse sportwereld versterken. De aanname van Sport & Zaken is dat ze dit kunnen doen door de inzet van bestuurders uit het bedrijfsleven en openbaar bestuur in besturen van sportbonden. Wanneer de sport een goede basis heeft, in de vorm van goede bondsbesturen, kan dit bijdragen tot het behalen van andere doelstellingen in de sport. Doel van het onderzoek is om te onderzoeken of de inzet van externe bestuurders ook wordt ervaren als een versterking van de bondsbesturen.
- 2) Door de meerwaarde, knelpunten en opvattingen in beeld te brengen kan het proces tot plaatsing van een externe bestuurder geoptimaliseerd worden. Door de kansen te benutten en obstakels uit de weg te gaan kan dit leiden tot betere matches.
- 3) Inzicht verkrijgen in de meerwaarde van diversiteitsbeleid in het bestuur in het algemeen.
- 4) Inhoudelijke bijdrage leveren aan de algehele discussie over ‘good governance’ en besturen in de sport.

## 1.5 Relevantie

### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

In deze paragraaf zal de context van de probleemstelling aan bod komen. Achtereenvolgens zullen de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context besproken worden.

#### Maatschappelijke context

Zoals in hoofdstuk één beschreven wordt is professionalisering een maatschappelijke trend. Doordat verschillende organisaties doelstellingen willen bereiken door middel van sport wordt de omgeving van de sportorganisaties steeds complexer. Een goed voorbeeld hiervan is het Olympisch Plan 2028.

Hein Verbruggen, erelid van IOC en NOC\*NSF, zei op een congres het volgende:

*“Sterke merken kenden de jongste decennia een steeds grotere vorm van professionalisering en globalisering. Ook de entertainment- en toeristische sector, die ijverig op deze ontwikkelingen inspeelde, groeide explosief. De sportsector kon niet altijd aan op deze ontwikkelingen aansluiten en heeft nood aan meer professionalisering. Sportbestuurders moeten, vanuit een zakelijke ingesteldheid, partnerships uitwerken en creatief verdiepen.”*  
(<http://www.city-sportmarketing.eu>)

De omgeving van sportorganisaties vraagt om een steeds professionelere aanpak. Om aan de ene kant de mogelijkheden, zoals Hein Verbruggen ze hierboven beschrijft, te benutten. Maar aan de andere kant vragen de ‘sportconsumenten’ om professionalisering. Om deze professionaliseringsslag vorm te geven moeten de sportbesturen hierop ingesteld zijn. Het is daarom interessant om te onderzoeken of de inzet van externe bestuurders bijdraagt aan deze professionalisering van sportbesturen.

#### Bestuurlijke context

De overheid ondersteunt allerlei sportgerelateerde initiatieven. Het meest bekende en aansprekende initiatief is het Olympisch Plan 2028. Dit plan wil met behulp van de sport een beter Nederland creëren. Het is een plan van aanpak op hoofdlijnen om heel Nederland naar Olympisch niveau te brengen. Want ze zien niet alleen kansen voor de sport, maar voor de Nederlandse samenleving als geheel (NOC\*NSF, 2009). Dit initiatief is een van de vele voorbeelden van sportgerelateerde initiatieven die de overheid ondersteunt.

Ondanks dat de overheid doelstellingen met behulp van sport is er een beperkte overheidsbemoeienis wanneer het gaat over de kwaliteit van sportbesturen. Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport geeft subsidie aan het programma sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken. De reden hiervoor is dat ze sportbonden en haar besturen als basis ziet voor de sport. Wanneer de overheid haar doelstellingen met betrekking tot sport wil behalen is het noodzakelijk dat deze basis van de sportorganisaties stevig is. Hierdoor is het interessant om te onderzoeken of de inzet van externe bestuurders bijdraagt aan deze stevige basis.

## Organisatorische context

Met onder andere de sportbestuurdersdatabase wil Sport & Zaken de sport duurzaam versterken. Het uitgangspunt hierbij is dat de sportbonden en haar besturen duurzaam versterkt worden door de inzet van bestuurders uit het bedrijfsleven en openbaar bestuur. Door een onderzoek naar de ervaringen van deze bestuurders en de betrokkenen bij de bondsbesturen kan deze aanname wellicht onderbouwd worden.

Naast een onderbouwing van de aanname kan ook het aanbod verbeterd worden. Door te horen welke obstakels en welke meerwaarde de betrokkenen ervaren kunnen betere matches gemaakt worden. Wanneer bepaalde kenmerken van externe bestuurders als knelpunt of wellicht als grote toegevoegde waarde worden gezien kan hierbij in de selectie rekening gehouden worden in de toekomst.

### *1.5.2 Wetenschappelijke relevantie*

Er zijn veel teksten te vinden over diversiteit in de sport en hoe dit vertaald wordt of moet worden in de besturen van sportorganisaties. Het diversiteitbeleid in deze artikelen blijft vaak echter beperkt tot sociale diversiteit als diversiteit op gender, leeftijd, afkomst, etc. Het vraagstuk over diversiteitbeleid naar interne en externe bestuurders blijft onbesproken. Is deze vorm van diversiteit dan geen meerwaarde voor een goed sportbestuur?

Er zijn ook erg veel stukken en fragmenten te vinden over de manier waarop de samenstelling van een bestuur van invloed is op de organisatie en het functioneren daarvan. Zo zegt Jeroen Smit in een uitzending van Pauw en Witteman: “Een divers samengesteld bestuur neemt beter besluiten.” (Uitzending 2 november 2010). Het gaat hier echter over bedrijven en haar besturen. Gelden deze invloeden ook voor de grotendeels vrijwillige sportorganisaties?

Door antwoord te krijgen op dergelijke vragen wordt een aanvulling verkregen op bestaande literatuur. Specifiek gericht op de inzet van bestuurders van buiten het eigen netwerk.

### *1.6 Leeswijzer*

In dit eerste hoofdstuk zijn de aanleiding en relevantie van het onderzoek beschreven. In het tweede hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek is uitgevoerd en welk perspectief daarbij leidend is geweest. Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de literatuur die voor dit onderzoek relevant en belangrijk is. In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten besproken, opgesplitst in een hoofdstuk over het werving- en selectieproces voor bestuurders (hoofdstuk 4) en een hoofdstuk waarin wordt beschreven wat onder een goed bondsbestuur wordt verstaan (hoofdstuk 5). In het zesde hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de besproken literatuur en het theoretisch kader. Hoofdstuk 7 wordt gebruikt om de conclusies te beschrijven, de onderzoeksvragen te beantwoorden en aanbevelingen te doen.

## 2. Onderzoeksaanpak

### 2.1 Theoretisch kader

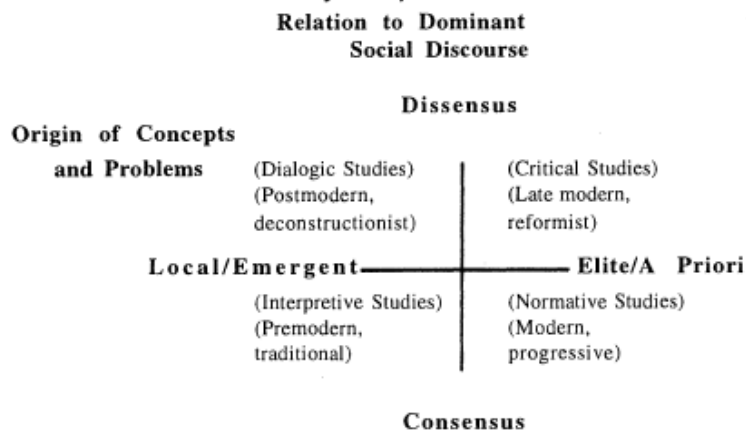
#### 2.1.1 Onderzoeksperspectief

In dit hoofdstuk wordt het perspectief van de onderzoeker beschreven. De manier waarop de onderzoek naar bepaalde zaken kijkt kan bepalend zijn voor de wijze van onderzoeken. Om de resultaten en conclusies in een goed perspectief te plaatsen worden daarom in dit hoofdstuk de voorkeuren van de onderzoeker besproken.

#### Epistemologie

Met behulp van onderstaande figuur maakt Deetz duidelijk dat onderzoekers op verschillende manieren aankijken tegen de wijze waarop zij de werkelijkheid kunnen kennen (Deetz, 2000).

#### Contrasting Dimensions from the Metatheory of Representational Practices



Adapted from Deetz, *Communication Yearbook 17*, p. 592. © Sage Publications.  
Reprinted by permission of Sage Publications, Inc.

In het bovenstaande figuur staan twee vraagstukken centraal. Het dissensus/consensus-vraagstuk gaat over verschillen (dissensus) of eenheid (consensus). Bij dissensus gaat met uit van conflict als centraal begrip. Vanuit een dissensus-positie let de onderzoeker vooral op machtsverhoudingen, onderliggende patronen van dominantie en mogelijke conflicten. Vanuit de consensus-positie wil de onderzoeker daarentegen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de bestaande orde in een organisatie of sociale situatie.

In dit onderzoek neemt de onderzoeker een houding aan welke past bij de consensus-positie. Hij wil met dit onderzoek een bijdrage leveren aan de bestaande organisatie door te onderzoeken hoe men een collegiaal bestuur uit kan dragen waarbij beslissingen gezamenlijk als bestuur worden genomen. Anderzijds zorgt het onderscheid tussen interne en externe bestuurders voor een focus op verschillen tussen mensen. Hierdoor schuift de onderzoek een klein beetje in de richting van de dissensus-positie. Maar uiteindelijk is de onderzoeker niet op zoek naar machtsverschillen en conflicten, dus ligt de focus op consensus.

Het local-emergent/elite-a priori vraagstuk gaat over de vraag waar de informatie vandaan komt. Local-emergent wil zeggen dat de onderzoeker van onderaf nieuwe informatie probeert

te winnen en met een brede blik kijkt naar de werkelijkheid. Bij elite-a priori gaat de onderzoeker meer uit van de bestaande, theoretische kennis. In dit onderzoek neemt de onderzoeker een houding local-emergent houding aan. Door de informatie van betrokken bestuurders en directieleden te krijgen kan zo op overkoepelend niveau het beleid worden aangepast.

De focus van het onderzoek ligt dus vooral op consensus en local-emergent waardoor dit valt in het interpretatieve kwadrant. Een interpretatieve visie gaat uit van mensen als dragers van betekenissen. Sociale aspecten, als interactie tussen mensen, staan centraal. Doordat ook dissensus van invloed is volgens de onderzoeker komt ook een dialogisch perspectief naar voren. Dit komt terug in de verschillen tussen bestuurders onderling.

## Ontologie

In het onderstaande stuk staat het agency/ structure dilemma van Reed centraal (Reed, 2003). In dit dilemma staat het vraagstuk centraal of mensen geheel vrijwillig handelen of wel gedetermineerd worden in het gedrag wat ze vertonen. Ik ben van mening dat je geen zwart-witte keuze kunt maken tussen voluntarisme (vrije keuze) en determinisme (handelen naar structuren). Mijn positie in dit vraagstuk sluit het best aan bij het conflationisme zoals Reed het beschrijft. Een uitwerking van het conflationisme is de structuratietheorie van Giddens (Dom, 2005). Deze theorie gaat er vanuit dat processen binnen een organisatie een combinatie zijn van zowel structuur als ook vrij handelen. Ik sluit me aan bij deze theorie en wil daarbij opmerken dat ik van mening ben dat de structuren van een organisatie de basis zijn van al het handelen, maar dat binnen deze structuren een bepaald de handelingsvrijheid laat voor de vrije keuze van mensen. Binnen dit onderzoek denk ik daarom dat de structuren binnen de sportbonden centraal zullen staan, maar dat de bestuurders daarin wel bepaalde handelingsvrijheid hebben.

### 2.1.2 Analyse methode

De data uit dit onderzoek zal geanalyseerd worden aan de hand van de theorie van Weick (1995) over betekenisgeving. Aan de hand van de antwoorden van de respondenten wordt achterhaald welke betekenis ze geven aan de inzet van externe bestuurders in het bondsbestuur. Weick (1995) stelt dat de betekenis die mensen ergens aan geven wordt gebaseerd op zeven kenmerken, namelijk:

- De betekenis is op dat moment en in die situatie de waarheid voor de respondenten.
- Ervaringen uit het verleden geven betekenis aan het heden.
- Vastliggende omgevingsfactoren beïnvloeden de betekenis.
- De betekenis die respondenten geven is afhankelijk van andere mensen. Het is een sociaal construct.
- De betekenis die respondenten geven kan veranderen door gebeurtenissen veranderen in de tijd.
- Betekenissen zijn overal en daardoor vaak ongrijpbaar. Kleine uitingen kunnen daardoor wijzen op grotere diepere betekenissen.
- De logische conclusies die respondenten trekken zijn subjectief en persoonlijk.

## 2.2 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt besproken op welke manier de data voor het onderzoek verzameld wordt, op welke doelgroep het onderzoek zich richt en op welke manier de verworven data geanalyseerd wordt.



### *2.2.1 Literatuurstudie*

Dit onderzoek is gestart met een literatuurstudie. In deze studie komen de volgende begrippen en concepten aan bod:

- Professionalisering (wat wordt in de literatuur beschreven als professionalisering en welke definitie zal ik hanteren?)
- Besturen (wat is besturen, welke competenties heeft een bestuurder nodig en welke invloed heeft een bestuur op de rest van de organisatie?)
- Samenstelling van besturen (diversiteit en proces tot selectie)

### *2.2.2 Interviews*

Vervolgens heeft het onderzoek vooral bestaan uit diepte-interviews met bestuurders van sportbonden. In deze interviews zijn ook de thema's die aan bod zijn gekomen tijdens de interventiebijeenkomst opgenomen worden. Deze zijn aangevuld met andere relevante thema's die helpen om antwoord te geven op de onderzoeksvraag. De interviews hebben gemiddeld een uur geduurd. De interviews zijn vormgegeven afhankelijk van de respondent. Er is namelijk een chronologische volgorde van vragen aan bod komen. Beginnend bij de eigen achtergrond, om vervolgens terug te gaan naar de kennismaking en toetreding tot het bestuur. Daarna komt de huidige samenstelling en samenwerking aan bod om af te sluiten met de competenties en samenstelling van een ideaal bestuur.

### *2.2.3 Analyse aanvragen*

Naast de interviews met betrokkenen is de dataverzameling afgerond door middel van een interview met de programmamanager Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken. Hij is betrokken geweest bij veel van de 65 uitgevoerde plaatsingstrajecten en kan zodoende overzichtelijk informatie geven over de aanvragen die sportbonden doen bij Sport & Zaken en de daaropvolgende trajecten. Voorafgaand aan dit interview heeft de onderzoeker de ingediende aanvragen bestuderen en opvallende zaken voorleggen aan de respondent.

### *2.2.4 Doelgroep*

Er zijn inmiddels negentien verschillende sportbonden waarbij bestuurders uit de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken geplaatst zijn. Deze negentien besturen zijn de doelgroep die ik wil bereiken in dit onderzoek. Het is echter onmogelijk om deze alle negentien bondsbesturen te interviewen, dus er zullen er vier sportbonden ondervraagd worden. Deze bonden zijn gekozen op basis van de externe bestuurder die geplaatst is bij deze bond. Ik heb er voor gekozen om bij deze vier bonden mijn interviews te doen omdat daar externe bestuurders geplaatst zijn die totaal geen binding hadden met de desbetreffende sport voordat ze toetraden tot het bestuur. Zo wordt het begrip 'externe bestuurder' het duidelijkst weergegeven.

Bij de geselecteerde bonden zullen interviews afgenomen worden bij externe bestuurders, interne bestuurders en directeurs van die bonden. Deze respondenten moeten wel enige tijd hebben samengewerkt met deze externe bestuurder. Zo kunnen per bond zowel de ervaringen van de externe bestuurder als ook die van de andere bestuurders en professionele krachten omschreven worden.

### ***2.3 Validiteit en betrouwbaarheid***

In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd wordt.

Om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen is de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd en worden de respondenten in hun eigen omgeving ondervraagd. Om de invloed van de onderzoeker te minimaliseren zijn de vragen zonder waardeoordeel gesteld en is vooraf benadrukt dat de onderzoeker onafhankelijk zal zijn. Ook worden de keuzes voor de gebruikte data verantwoord. Om niet te veel betrokken te zijn bij het onderwerp zal de onderzoeker de contacten met de respondenten beperken tot de interviews. Door bovenstaande acties te ondernemen kan dit onderzoek als valide worden beschouwd

Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen zullen de vragen in de diepte-interviews goed geformuleerd worden. Daarnaast heeft de onderzoeker bij onduidelijke antwoorden doorgevraagd en heeft daarbij geprobeerd het eigen perspectief van de onderzoeker achterwege te laten. Daarnaast zijn meerdere respondenten per bond geïnterviewd om zo de betrouwbaarheid te verhogen. Door meer kennis te vergaren via verschillende bestuurders is de kans op foute conclusies minder groot.

### **3. Literatuur**

In dit hoofdstuk worden verschillende concepten besproken die van toepassing zijn op het onderzoek. Ten eerste wordt het begrip professionalisering in de sport verder uitgewerkt. Hierbij wordt toegespitst op de mogelijke invloed van professionalisering op sportbonden en de besturen hiervan. Hierna komt het concept 'besturen' aan bod en hierbij 'besturen in de sport' in het bijzonder. Ten slotte wordt de samenstelling van besturen beschreven. Zowel de diversiteit binnen besturen als het proces tot selecteren van goede bestuurders komt aan bod.

#### ***3.1 Professionalisering in de sport***

Professionalisering is een van de maatschappelijke ontwikkelingen waarmee de sportwereld mee te maken heeft. Professionalisering wordt gezien als een cruciale succesfactor om goed te kunnen inspelen op veranderingen in de sport (Baatenburg, De Jong et al., 2007). Daarom wordt in dit hoofdstuk beschreven wat professionalisering is en hoe dit van invloed is op sportbonden en haar besturen.

##### ***3.1.1 Definitie professionalisering***

Er bestaan in de literatuur veel verschillende definities van het begrip professionalisering. De meest voorkomende definitie van professionalisering is de introductie of uitbreiding van het aantal betaalde krachten binnen de organisatie (Meloan, 2000). Maar professionalisering bevat meer aspecten dan enkel de inzet van betaalde krachten. Professionalisering kan ook toegepast worden bij organisaties waar uitsluitend vrijwilligers werkzaam zijn. In dit geval betekent professionalisering de standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden (de Vries & Nagtegaal, 2007). Een derde beschrijving van professionalisering heeft betrekking op de deskundigheid van de mensen in de organisatie. Door ervoor te zorgen dat mensen binnen een organisatie de werkzaamheden op kwalitatief hoog niveau uitvoeren ontstaat een geprofessionaliseerde organisatie. De professionals en vrijwilligers zijn deskundig en bezitten voldoende expertise op het gebied waar hun verantwoordelijkheden liggen (de Vries & Nagtegaal, 2007). Deze laatste beschrijving zal in deze scriptie gehanteerd worden als definitie van professionalisering.

##### ***3.1.2 Professionalisering bij sportbonden***

Door de complexe sportwereld en haar omgeving moeten de mensen in sportbonden van steeds meer markten thuis zijn. Er zijn veel verwachtingen en verschillende partijen waarmee men rekening mee moet houden. Dit vraagt om enige mate van professionalisering van sportbonden. Professionalisering van sportbonden kan onder andere vorm krijgen door de groeiende inzet van betaalde (professionele) krachten. Maar meer nog wordt professionalisering in de sport beschreven als een verschuiving binnen de organisatie naar een meer bedrijfsmatige instelling (Knoppers, 2000). De transparantie die hierdoor bevordert wordt kan worden gezien als de sleutel voor het succesvol reageren op de ontwikkelingen in de sport (de Vries & Nagtegaal, 2007).

### *3.1.3 Professionalisering in besturen*

De Sportagenda 2016 van NOC\*NSF is van 2013 tot 2016 de leidraad voor ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport. In de Sportagenda en het bijbehorende uitvoeringsprogramma zijn de ambities en speerpunten voor de periode 2013-2016 uitgewerkt. In de sportagenda 2013-2016 wordt ingezet op twee doelstellingen: het verhogen van de sportparticipatie en structureel tot de top 10 behoren op de Olympische medaillespiegel.

Naast deze inhoudelijke ambities staat de onderstaande passage in de Sportagenda 2016: *“Rode draad in deze Sportagenda 2016 is dat het omzetten van woorden naar daden en van papier naar praktijk essentieel is. Daarbij is essentieel dat we ons realiseren dat sport mensenwerk is. Van vrijwilligers in verenigingsverband en professionals bij sportbonden en NOC\*NSF. Om onze doelen te kunnen realiseren moeten sportbonden niet alleen het beste uit hun eigen mensen halen, maar ook uit samenwerkingsverbanden. Een heldere visie op de ontwikkeling van de eigen sport is daarbij leidend en een sterke organisatie met de goede mensen op de juiste plaats de noodzakelijke basis.”*

Uit deze passage blijkt zowel het belang van verbindend leiderschap als de goede mensen op de juiste plaats. De sportagenda impliceert dat, om de inhoudelijke doelstellingen te halen, een goede basis noodzakelijk is. Sportbonden en haar besturen vormen de basis voor de sport. Daarom moet er aandacht gegeven worden aan de professionaliteit van de sportbesturen en goed leiderschap (NOC\*NSF, 2011). In paragraaf 3.2.2 wordt dieper ingegaan op besturen in de sport en hoe professionalisering van bondsbesturen vorm krijgt.

## **3.2 Besturen**

Een complexe omgeving, veranderende verhoudingen en verantwoordelijkheden zijn voorbeelden waarmee besturen van non-profit organisaties te maken kunnen krijgen. In dit hoofdstuk wordt daarom besproken wat besturen van een non-profit organisatie betekent. En waarmee besturen van sportbonden te maken krijgen. Afsluitend wordt in dit hoofdstuk besproken welke competenties een bestuurder zou moeten bezitten.

### *3.2.1 Besturen van een non-profit organisatie*

Sportorganisaties zijn over het algemeen non-profit organisaties waarin veel vrijwilligers werken. In deze paragraaf zal worden besproken welke taken een bestuur van een non-profit organisatie zoal heeft. Om te bepalen welke activiteiten een bestuur van een non-profit organisatie moet uitvoeren is het noodzakelijk te bepalen welke rol een bestuur van zo'n organisatie heeft. Het doel van een non-profit bestuur is ervoor te zorgen dat de organisatie haar missie uitdraagt en daarbij zorgt dat de voordelen die de organisaties creëert te goed laten komen aan de leden. (Anheier, 2005) Het National Council for Voluntary Organizations (NCVO) beschrijft zes rollen van het bestuur in een gids (NCVO, 2005):

- 1) Het bestuur moeten strategische en leiderschapsrollen vertegenwoordigen die niet gedelegeerd kunnen worden (zoals opzetten beleid, contact met directie, controle regels en wetten waaraan de organisatie moet voldoen, etc.)
- 2) Het bestuur moet er voor zorgen dat de visie, missie, waarden en activiteiten van de organisatie in lijn blijven met het doel.
- 3) De bestuursleden worden verwacht altijd redelijk te handelen in het belang van de organisatie.
- 4) Alle bestuursleden hebben een gelijke verantwoordelijkheid voor de besluiten en acties van het bestuur.

- 5) De bestuursleden moeten als persoon in het bestuur zitten en dus niet als afgevaardigde van een groep of andere organisatie.
- 6) De bestuursleden moeten ten alle tijden onafhankelijk handelen en niet beïnvloed worden door een externe partij.

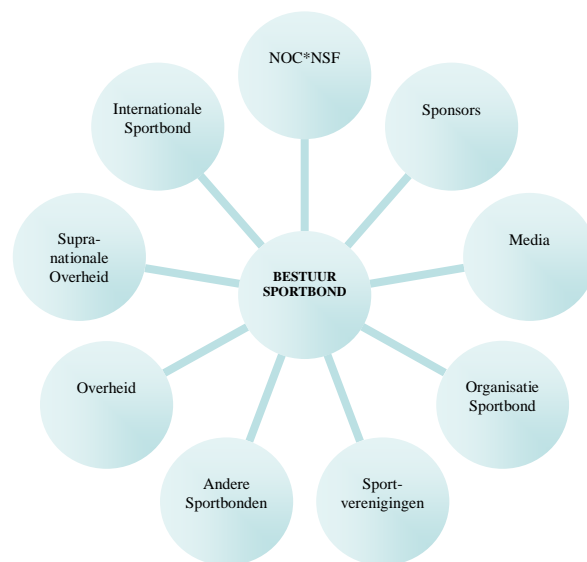
De taken die een bestuur heeft zijn hangen samen met de bovenstaande rollen, maar zijn afhankelijk van de organisatie en haar doelstellingen. In de praktijk blijkt er vaak een verschil te zijn tussen de formele rollen en het daadwerkelijke gedrag (Hoye & Cuskelly, 2003).

Hoe goed het bestuur van een organisatie haar rollen kan vervullen is afhankelijk van verschillende factoren. Zoals eerder beschreven is een veranderende complexe omgeving een factor die van invloed is op het functioneren van het bestuur. Zo zijn er nog enkele externe factoren die van invloed zijn op het bestuur en haar presteren. Hierbij kun je denken aan relaties met andere organisaties, marktinvloeden, etc. Naast omgevingsfactoren zijn ook factoren binnen de organisatie van invloed op het functioneren van het bestuur. Hier valt onder andere het niveau van professionalisering, grootte en de leeftijd van de organisatie onder. Een derde type factoren die van invloed zijn op het functioneren van het bestuur zijn individuele factoren van bestuursleden, zoals leeftijd, motivatie en competenties. Deze factoren worden in paragraaf 3.2.3 uitgebreid besproken. De laatste groep factoren die van invloed zijn op het functioneren van besturen staan centraal in dit onderzoek. Dat zijn namelijk de factoren op bestuursniveau. Hieronder verstaat men de samenstelling van het bestuur, de groepsdynamiek, het besluitvormingsproces en dergelijke (Hoye & Doherty, 2011). Paragraaf 3.3 gaat dieper in op de samenstelling van besturen.

### 3.2.2 Besturen in de sport

Zoals in figuur 1 is weergegeven heeft het bestuur van een sportbond te maken met veel verschillende partijen met hun eigen belangen. Dit maakt het besturen van een sportbond een complexe taak. Naast de omgang met verschillende organisaties zijn er in de omgeving van sportbonden nog vele andere trends die van invloed zijn op de besturen in de sport. Hierbij kun je denken aan het milieubewust zijn, globalisering, het landelijke sportbeleid, individualisering, technologisering etc. (Hoye & Cuskelly, 2003).

Al deze invloeden van buiten de organisatie zijn van invloed op besturen en bestuurders. Er worden andere eisen gesteld aan de vorm van besturen en het handelen van bestuurders.



**Figuur 1: De complexe omgeving van sportbonden**

In paragraaf 3.1.3 wordt aangegeven dat professionaliteit in sportbesturen van belang is. Professionaliteit komt ten eerste tot uiting in de kennis en kunde van de bestuurders. Om te kunnen omgaan met veranderende omgevingsfactoren en verwachtingen moeten bestuurders in deze tijd bepaalde leiderschap- en bestuurskwaliteiten bezitten.

In de literatuur zijn veel richtlijnen te vinden over de rollen van het bestuur van een sportorganisatie. Deze richtlijnen komen op hoofdlijnen overeen en benoemen een aantal belangrijke verantwoordelijkheden van het bestuur. In dit onderzoek zal de bijschrijving van Sue Inglis gehanteerd worden. Zij stelt dat de uitdagende omgeving van sportorganisaties ervoor zorgt dat de rol van het bestuur van een sportorganisatie zowel activiteiten met interne focus als ook activiteiten met externe focus bevatten. Dit sluit tevens aan bij de factoren die van invloed zijn van op het functioneren van een bestuur zoals benoemd in de vorige paragraaf. De rol van een bondsbestuur heeft ook betrekking op het maken van beleid (Inglis, 1997). Deze twee opmerkingen zijn uit te splitsen in rollen op vijf specifieke vlakken. Namelijk het bepalen en monitoren van de missie van de organisatie, het maken en bijhouden van een planning, benoemen en monitoren van de directie, onderhouden van externe relaties en het maken van beleid (Inglis, 1997).

### *3.2.3 Competenties van bestuurders*

Zoals hierboven beschreven is het besturen van een sportorganisatie een complexe taak. Hierdoor worden er hoge eisen gesteld aan de kwaliteiten van de bestuurders. In deze paragraaf zal daarom beschreven worden welke competenties van pas zouden komen voor een bestuurder van een sportorganisatie. Individuele factoren als leeftijd, motivatie en competenties zijn van invloed op het functioneren van het bestuur. Aangeboren en aangeleerde vaardigheden, expertise en kennis worden gezien als basis voor het bestuur om adequaat te kunnen handelen (Nicholson & Kiel, 2004). Zo wordt gesteld dat het vermogen van het bestuur om advies te geven aan het bureau afhangt van hun expertise en het vermogen om de situatie van de organisatie te begrijpen. Doordat het bestuur een samenstelling is van verschillende bestuurders met elk eigen vaardigheden zou dit leiden tot verschillende handelingen van het bestuur en verschillende uitkomsten (Nicholson & Kiel, 2004).

Doordat de bestuurders van sportorganisaties vrijwilligers zijn is het lastig eisen te stellen aan de kwaliteiten van bestuurders. Men kan er wel naar streven om deze kwaliteiten zoveel mogelijk terug te laten komen in het bestuur. Voor sportbestuurders geldt dat ze over vaardigheden moeten beschikken waardoor ze (Broeke, 2002):

- 1) Koers kunnen geven aan de organisatie door trends en ontwikkelingen in de sportwereld te analyseren.
- 2) Nieuwe producten of diensten ontwerpen of vermarkten door rekening te houden met onderscheidende kenmerken van de sportwereld.
- 3) Collectief handelen in de organisatie sturen en verbeteren door de eigenschappen van de organisatie te analyseren.
- 4) Kritisch kijken naar de eigen veronderstellingen en functioneren op basis van feedback.

Door een bestuur samen te stellen met bestuurders met verschillende vaardigheden worden bovenstaande vaardigheden gewaarborgd in het bondsbestuur.

### *3.3 Samenstelling van besturen*

Professionalisering zoals in paragraaf 3.1 besproken is ook van invloed op de samenstelling van besturen. Het is van belang dat de juiste persoon op de juiste plaats zit en zodoende een goed geheel bestuur ontstaat (NOC\*NSF, 2005). Hiermee wordt bedoeld dat de bestuurders met de goede capaciteiten gezocht dient te worden om een bepaalde functie binnen het bestuur te bekleden. Dit kan er voor zorgen dat er een divers samengesteld en samenwerkend bestuur ontstaat. In dit hoofdstuk wordt daarom besproken wat diversiteit binnen besturen en

welke betekenis dit kan hebben op het bestuur. Daarnaast wordt het proces om tot een goed bestuur te komen besproken.

### *3.3.1 Diversiteit binnen besturen*

Diversiteit is een veel genoemde term met veel verschillende definities. Bij diversiteit kan mensen denken aan verschillen, maar ook de overeenkomsten zijn relevant in samenwerkingsverbanden. Dit geldt ook voor diversiteit binnen bondsbesturen. Je kunt kenmerken van diversiteit indelen in vijf categorieën (McGrath, Berdahl & Arrow, 1995):

- 1) Demografische kenmerken (leeftijd, etniciteit, gender, godsdienst, etc.)
- 2) Taak gerelateerde kennis, vaardigheden en competenties
- 3) Waarden en normen, overtuigingen en gedragingen
- 4) Persoonlijkheid en cognitieve gedragsstijlen
- 5) Status/positie in de organisatie

In dit onderzoek zal het begrip diversiteit in relatie tot het functioneren van een bestuur ook aan bod komen. De kenmerken waarop hierin wordt toegespitst zijn enkel het verschil in kennis, vaardigheden en competenties verkregen als gevolg van de bestuurlijke achtergrond (sport vs. bedrijf/openbaar bestuur). Dit komt overeen met categorie twee zoals door McGrath beschreven. Er zal rekening gehouden worden met de overige categorieën van diversiteit, maar deze worden niet uitgebreid toegelicht en besproken.

De effecten van diversiteit op organisatieniveau zijn lastig vast te stellen. De effecten die worden waargenomen zijn een toename van de omzet, creativiteit en innovativiteit. Een diversiteit aan mensen betekent ook een diversiteit aan kennis, achtergronden, manieren van denken etc. Divers samengestelde groepen kunnen daardoor creatiever en innovatiever werken. Specifieke kennis over culturele achtergronden kan bovendien helpen om 'klanten' uit verschillende groepen beter te bedienen. Voorwaarde voor het optreden van een meerwaarde door meerdere gezichtspunten is dat de samenwerking goed verloopt: men moet elkaars inbreng serieus nemen (De Vries & El Marini, 2007).

Hoe groot de impact van sociale diversiteit is is afhankelijk van de cultuur van de organisatie. Wanneer de organisatie diversiteit stimuleert zal de impact van de diversiteit groter zijn dan wanneer de organisatie uitgaat van gelijkheid (Doherty, 1999). In dit onderzoek worden organisaties bevraagd over de diversiteit van achtergrond van de bestuurders. Het is interessant of de cultuur van de organisatie wordt benoemd als versterkende factor van de meerwaarde van de inzet van externe bestuurders.

Naast de cultuur zijn de taken van de betrokkenen van invloed op de impact van sociale diversiteit. Een grotere onderlinge taakafhankelijk en complexiteit van taken zorgt voor minder grote impact van diversiteit (Doherty, 1999). In dit onderzoek is het interessant of de bestuurders elkaar beïnvloeden en of zodoende de invloed van externe bestuurders minder groot is. Daarnaast is onderzocht of bepaalde kenmerken beter geschikt zijn voor specifieke functies. Het is echter lastig te stellen of bepaalde bestuurstaken complexer zijn dan andere.

### *3.3.2 De samenstelling van een capabel bestuur*

Zoals besproken in paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 zijn de bestuurders van sportorganisaties verantwoordelijk voor taken op verschillende gebieden. Daarvoor is het van belang dat bestuurders bepaalde competenties bezitten (paragraaf 3.2.3). Een goed divers samengesteld bestuur zoals in de vorige paragraaf besproken heeft verschillende voordelen. Uiteindelijk dient een bestuur zo samengesteld te zijn dat ze haar taken uit kunnen voeren. In deze

paragraaf zullen acht aspecten aan bod komen welke bijdragen aan een strategisch capabel bestuur (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009):

- Ten eerste dient een bestuur erg gefocust te zijn op de taken en gebeurtenissen.
- Daarnaast dient een bestuur van bovenaf te kunnen beslissen en te besturen
- Een bestuur dient vrij te handelen en geen verplichtingen te hebben bij andere partijen
- Het bestuur heeft een overzicht van alle gebieden van de organisatie
- Het bestuur bepaald lange-termijn doelen en vormt het draaiboek daarvoor
- Het bestuur heeft de mogelijkheid om de strategische focus te bepalen en is in staat om de uitvoering hiervan te faciliteren
- Het bestuur controleert werkzaamheden
- Als laatst dient het bestuur de lijn te zien tussen het maken van beleid en het uitvoeren daarvan.

De bovengenoemde lijst zijn aspecten welke bijdragen aan een capabel bestuur. Alle bestuursleden dien bij te dragen aan deze lijst van kenmerken. In dit onderzoek is bekeken of de externe bestuurders ook bijdragen aan deze lijst van kenmerken en zodoende kunnen bijdragen aan een goed functionerend capabel bestuur.

### *3.3.3 Proces voor selectie bestuur*

De vijfde aanbeveling van Commissie Goed Sportbestuur luidt als volgt: *“Bij uitoefening van een bestuursfunctie is het belangrijk dat de juiste persoon op de juiste plaats zit, er voldoende vernieuwing is, de wijze van voordragen en benoemen transparant is en het organisatiegeheugen goed is gewaarborgd.”* (NOC\*NSF, 2005)

Uit deze passage blijkt dat, naast het belang van competente bestuurders, ook het proces voor de selectie van bestuurders van belang is. De wijze van werving en selectie van bestuurders is van invloed op de samenstelling, kenmerken en competenties van het bestuur. Uiteindelijk is de wijze van werving en selectie zodoende van invloed op het functioneren van het bestuur en de organisatie. Non-profit organisaties kunnen de volgende richtlijnen voor vernieuwing van het bestuur en werving van bestuursleden volgen, om ze het beste resultaat te creëren (National Council for Voluntary Organisations, 2005):

- Er moet een strategie voor vernieuwing van het bestuur ontwikkeld worden.
- Kandidaat bestuursleden moeten geselecteerd en benoemd worden volgens voor de organisatie vastgelegde documenten en ‘wetgeving’.
- De procedures voor aan- en aftreding van bestuursleden dienen duidelijk zijn. Hieronder hoort onder andere de maximale zittingstermijn.
- Men moet voor de werving bedenken welke kennis en kunde gewenst is van een nieuwe bestuurder. Aan de hand van deze kenmerken kan met een bestuurdersprofiel opstellen.
- Men dient een duidelijke functieomschrijving op te stellen.
- De werving en selectie dient een open en transparant proces te zijn. Door gebruik te maken van verschillende manieren van werving dienen zoveel mogelijk kandidaten aangesproken te worden.
- De kandidaten moeten op een goede wijze geïnterviewd worden en vervolgens moet men een kandidaat kiezen op basis van verdienste.

Om het proces tot selectie van een goed bestuur zo eerlijk mogelijk te laten verlopen dient een bestuur de bovenstaande richtlijnen in acht te nemen. Hierdoor kan de beste samenstelling van het bestuur ontstaan.



## 4. Werving- en selectieproces

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van de interviews met bestuurders en directeuren van sportbonden, maar ook de resultaten die voortkomen uit een interview met de programmamanager Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken. Ten eerste zal het proces voor de aanstelling van een nieuwe bestuurder aan bod komen (paragraaf 4.1). Daarna komen de resultaten van het interview met de programmamanager van de Sportbestuurdersdatabase aan bod. Met daarin ook de resultaten van de analyse van bij de bij Sportbestuurdersdatabase ingediende vacatures(paragraaf 4.2).

### 4.1 Werving- en selectieproces

Wanneer het termijn van een bestuurslid van een sportbond afloopt, of wanneer deze vroegtijdig stopt met zijn of haar functie ontstaat er een vacature. Om het bestuur te complementeren is het opstellen van een functieprofiel en vacature de eerste stap in het werving- en selectieproces. Op de vraag wat er in een functieprofiel opgenomen dient te worden zegt een respondent:

*“We hebben een profiel opgesteld. En idealiter is het iemand die dat bepaald profiel heeft. Bestuurlijke ervaring en affiniteit met onze sport.”*

Over het algemeen stellen de bestuursleden zich een aantal vragen om duidelijk te krijgen hoe ze de vacature moeten opstellen, zoals ‘Welke taken krijgt het nieuwe bestuurslid?’, ‘Welke competenties dient hij of zij te bezitten voor het uitvoeren van deze taken?’ ‘En welke eigenschappen moet deze persoon bezitten om binnen ons bestuur te passen?’

Na het opstellen van een vacature kan het wervingsproces starten. Uit de interviews blijkt dat de vacatures op meerdere manier worden verspreid om zodoende via meerdere kanalen mogelijke kandidaten te bereiken. Een directeur van een sportbond zegt hierover:

*“ We hebben verschillende kanalen bewandeld waarvan de bestuurdersdatabase er eentje was. En we hebben geloof ik een advertentie gezet. Maar dat weet ik niet helemaal meer zeker. Volgens mij in de Volkskrant.”*

Op de vraag of de sportbestuurdersdatabase de enige manier van werven was voor de sportbond, beantwoordde een bestuurslid:

*“ Een jaar geleden hadden we een verandering. Toen hebben we Woman Capital ingeschakeld. We hebben ook op de site, advertenties en andere middelen zoals LinkedIn gezegd dat we een aantal vacatures hadden. Maar uiteindelijk zijn we in staat geweest om ze uit eigen activiteiten te werven. Niet via de Sportbestuurdersdatabase.”*

De vacatures worden dus via verschillende kanalen verspreid. De ondervraagde bonden hebben allen Sport & Zaken als externe partij ingeschakeld. De keuze om de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken in te schakelen loopt uiteen. Onderstaande uitspraken bevatten de uiteenlopende motivaties:

*“ Het is denk ik vooral voor de verbreding van het netwerk in eerste instantie heel belangrijk. We wisten dat er twee bestuursleden zouden aftreden dus zijn we ook gaan kijken in ons eigen netwerk. Of daar mensen geschikt zouden zijn. Nou dat is lastig. Dus om dat wijder te trekken is het essentieel haast, omdat het ons niet lukt om zelf de portefeuilles gedekt te krijgen.”*

*“ Met name ook omdat Sport & Zaken de sportwereld erg goed kent. Maar ook de relatie tussen de sportwereld en het bedrijfsleven. Beide kanten kennen ze heel erg goed.”*

*“ Eigenlijk om twee redenen. Ikzelf kende Sport & Zaken al voordat ik hier kwam. Ik heb er goede ervaringen mee, ook met de adviestrajecten die Sport & Zaken doet. Het tweede was dat je een goede mix van bestuurders moet zien te vinden. Je moet ook niet alleen maar mensen van buiten je sport halen, maar wat meer kennis van buiten is ook wel goed. Daarmee zet je ook je luiken wel weer open om de wereld om je heen te aanschouwen. we hebben wel vacatures, maar daar komen of geen mensen op. Of er gaan mensen op reageren waarvan je denkt: die wil ik helemaal niet hebben. Dus het geeft ook een kans om een bepaalde kwaliteit binnen te halen binnen je bestuur die je misschien in de kanalen van je bond niet vindt.”*

Uit de bovenstaande reacties blijkt dus dat er meerdere redenen denkbaar zijn om het wervingsproces ook via Sport & Zaken in te zetten. Een verbreding van het netwerk, kwaliteit van de kandidaten en het samenstellen van een gemixt bestuur worden genoemd. Naast de verspreiding van de vacature maken de ondervraagde bonden ook gebruik van andere diensten van Sport & Zaken in het selectieproces. Op de vraag wat de meerwaarde van is van het inschakelen van een externe partij bij het werving- en selectieproces kwamen onder andere deze reacties:

*“ En ja..voor zo'n eerste ronde gesprekken is het ook nuttig. Vanuit praktische overwegingen ook. Iedereen heeft het best wel druk en het wordt dan wel heel druk om met allerlei mensen kennismakingsgesprekken te plannen. Dat moet je dan weer organiseren.”*

*“ Het komt wel professioneel over wanneer er een ander bureau tussen zitten. Als je het bijvoorbeeld hebt over de voorzitter. Als je op die manier mensen gaat benaderen, dan komt dat wel over dat je een bond bent die wat voorstelt en weet wat ze doen.”*

De volgende stap in het proces is de kennismaking met de kandidaten. Deze kennismakingsgesprekken met de mogelijke kandidaten vonden over het algemeen plaats met (een deel van) het bestuur, de directeur en/of een externe partij. In deze gesprekken worden over het algemeen de verwachtingen naar elkaar uitgesproken. Zowel van de kandidaat als van de bond. Zo benadrukt de directeur van een middelgrote sportbond hier de verwachte betrokkenheid en inzet van de mogelijke kandidaat:

*“ Maar we geven wel mee in de gesprekken met kandidaat bestuursleden, het is niet zo dat je alleen maar 9x per jaar bestuursvergadering hebt en 2x per jaar een ledenvergadering. Je hebt ook wel wat meer interactie. Om binnen je eigen beleidsterrein kennis te vergaren.”*

En wil een voorzitter van een andere bond vooral de verwachtingen van deze kandidaat in lijn krijgen met de werkelijkheid:

*“ Ik heb eerst een gesprek gehad met Henk van de Velden van K+V, een uurtje ongeveer. Daarna ben ik uitgenodigd voor een gesprek met het toenmalig bestuur. Dat was meer een soort kennismaking. Van elkaar horen wat je voor ogen hebt, hoeveel tijd je er in wil investeren. Ik heb vooral veel verhalen gehoord over wat ik er niet van hoef te verwachten. Ze hebben heel erg hun best gedaan om het niet te rooskleurig voor te stellen. Want er kan van alles beter. Nou dat was een heel goed gesprek.”*

Na kennismaking en selectie van mogelijke kandidaten voor de beschikbare functie volgt het benoemen en installeren van de geschikte kandidaat. Dit proces blijkt sterk afhankelijk van het aantal reacties op een vacature. Zo zegt een directeur van een bond die zo'n twintig a dertig reacties kreeg op haar vacature:

*“ We hebben een benoemingscommissie vanuit verschillende gremia van de bond daarop gezet en gesprekken gevoerd. En we zijn daarin trouwens begeleid door een adviseur. Dat was ook echt een meerwaarde.”*

Een bestuurslid van een bond met slechts een enkele reactie op haar vacature zegt naar aanleiding van zijn toetreden tot het bondsbestuur:

*“ Een paar weken na het kennismakingsgesprek was een bestuursvergadering. Ik ben daar toen met een ander nieuw bestuurslid naartoe gegaan. Er is in die vergadering besproken dat we toe zouden treden tot het hoofdbestuur. Op de eerste volgende Algemene Ledenvergadering worden jullie voorgesteld aan de leden.”*

## **4.2 Sportbestuurdersdatabase**

In deze paragraaf komen de ervaringen van de programmamanager Sportbestuurdersdatabase aan bod. Deze komen voort uit de analyse van en de betrokkenheid bij veel trajecten van dit programma.

Zoals in paragraaf 1.2 beschreven zijn er sinds de oprichting van de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken zo'n 65 aanvragen ingediend. Deze aanvragen lopen erg uiteen. Dit komt naar voren in veel aspecten. Zo zijn deze aanvragen ingediend door 38 verschillende sportbonden. Deze sportbonden zijn ook erg uiteenlopend. Zowel één-, twee-, als drie-sterren bonden dienen een aanvraag in. Sommige bonden vragen om de invulling van een enkele vrijgekomen vacature, andere bonden vragen om de vervanging van het gehele bestuur. Dit ervaart de programmanager ook en vertaald het als volgt:

*“ De 38 bonden die zich tot ons gericht hebben laten in ieder geval een breed palet zien aan mogelijkheden voor mensen die wat willen. Van een bestuur op afstand tot heel executief. Van een heel kleine sportbond tot een grote sport als zwemmen of KNVB.”*

Volgens de programmamanager zijn er twee redenen waardoor bonden besluiten om een aanvraag in te dienen bij de sportbestuurdersdatabase:

*“ Ik zie er een aantal bonden die uit pure nood komen. Omdat ze het zelf niet kunnen vinden. Dat zijn er wel een aantal. Ook een aantal die zeggen dat ze het goed vinden om het zo te doen. Omdat ze zelf wel kandidaten kunnen gaan krijgen, maar ze verwachten daar niet veel van. Dus ze hebben een breder netwerk nodig. Het gebeurt gewoon professioneel en het zit op afstand. Ze maken graag gebruik van de dienst die er is en ze verder helpt.”*

Een belangrijk deel van het proces is het opstellen van een goed profiel. Volgens de ondervraagde is dit de eerste stap waarin een externe partij kan ondersteunen. De rol van Sport & Zaken is daarin de intermediair. Ze brengen de experts en de sportbond samen. Hij stelt dat dit als volgt zou moeten werken:

*“ Als wij met een bureau gaan werken in een traject, dan vind de intake plaats met een werving en selectiebureau. Die maken uiteindelijk profiel en die maken dat professioneel. Ik verwacht niet van een voorzitter of directeur dat ze een perfect profiel hebben. Ik verwacht wel dat ze een goede indruk kunnen geven van waar een bond voor staat. Wat voor taken en verantwoordelijkheden bij de bestuursfunctie horen. En dat ze dat niet allemaal in de juiste woorden kunnen benoemen, dat is geen probleem. Het zijn toch vrijwilligers binnen de sport. Maar daar heb je juist een professioneel bureau voor.”*

Er zijn een aantal kenmerken die aanvragen de grootste kans van slagen geven. De respondent noemt de twee belangrijkste:

*“ De meest succesvolle aanvragen zijn gewoon daar waar een voorzitter in combinatie met een directeur op tijd aan de bel trekt. En zegt: ‘ Over vijf maanden hebben wij iemand die afscheid neemt. Kom langs.’*

*“ Het loopt goed als er een link is tussen een voorzitter en directeur. Als er tenminste een directeur is. Als er een duidelijk profiel ligt, maar vooral als er een duidelijk procedure is. Dus dat men zegt; dan gaan we eerst dit doen en vervolgens dat.”*

Hieruit blijkt dat de procedure en de samenwerking van de voorzitter en directeur van belang zijn voor een succesvol traject. Naast deze twee ‘voorwaarden’ voor een goed traject benoemd de ondervraagde twee gevallen waarin een externe bestuurder het meest geschikt is voor de functie. Hij maakt daarin onderscheid tussen een bond met een executief bestuur en een bestuur op afstand. Bij een executief bestuur is de rol van voorzitter de meest geschikte voor een externe bestuurder:

*“ Bij een bond die wat meer executief is vinden wij het heel moeilijk om daar de juiste mensen voor te vinden op specialisme. Maar wel een voorzitter. En die kan als externe, wanneer de rest een beetje goed geregeld is, wel stappen maken met zo’n bond.”*

Terwijl bij een bestuur op afstand juist een specifiek functie het best past bij een externe bestuurders:

*“ Daar waar een persoon binnen een bestuur op afstand wordt geworven op een specialisme, dat dat ook goed werkt. En bij een executief bestuur is dat best lastig.”*

Er zijn volgens de ondervraagde ook een aantal mogelijke valkuilen bij de inzet van een externe bestuurder. De respondent beschreef deze aan de hand van een aantal specifieke ervaringen. In verband met de privacy van de desbetreffende bonden en bestuurders zal hier alleen een opsomming van mogelijke valkuilen volgen:

- Een bestuurder op een verkeerde functie plaatsen (iemand met een marketing-achtergrond als penningmeester)
- Bestuurders die met een andere verwachting plaatsnemen in het bestuur (de verwachting om het eigen marketingbureau opdrachten te geven van de bond)
- Door de plaatsing van een externe bestuurder ontstaat er een bestuur met teveel afstand tot de sport
- Door de plaatsing van een externe bestuurder met een politieke achtergrond ontstaat een bestuur wat teveel handelt als een openbaar bestuur

Afsluitend zal in dit hoofdstuk de meerwaarde van de inzet van een externe partij als Sport & Zaken beschreven worden. Naast het vinden van capabele mensen voor de bondsbesturen begint volgens de manager Sportbestuurdersdatabase de meerwaarde al voordat ze überhaupt in contact zijn met deze externe partij:

*“ Ik denk dat het voordeel van het programma Sportbestuurdersdatabase is, dat als een bond de stap neemt en naar ons toekomen voor de werving en selectie van een nieuw persoon, ze al op de goede weg zijn.”*

De inzet van een externe partij bij het proces is dus van meerwaarde. Ook is de inzet van een externe bestuurder erg belangrijk volgens de respondent:

*“ Het is heel makkelijk als je het allemaal eens bent met elkaar. Maar het gaat er juist om dat je elkaar als team aanvult. Dus het is heel goed dat mensen andere dingen zeggen. Als we naar links gaan moet er altijd wel iemand zeggen: we gaan naar rechts, daarom en daarom. Om alle facetten te belichten, ook voor een bestuur. Eigenlijk is dat nodig voor goed sportbestuur. Creëer tegenspraak. Als je dezelfde types neemt krijg je nooit tegenspraak. En dan zul je nooit trendbreuken zien in wat je aan het doen bent.”*

## 5. Bestuurssamenstelling

In dit hoofdstuk worden er twee typen bestuurders beschreven; De ‘externe’ bestuurder (paragraaf 5.1) en de ‘interne’ bestuurder (paragraaf 5.2). De kenmerken van dergelijke bestuurders zullen aan bod komen. Daarnaast zullen in deze paragrafen ook de meerwaarde, de valkuilen en de relatie met de achterban van deze bestuurders aan bod komen. Vervolgens zullen de competenties die een bestuurder van een sportbond behoort te bezitten aan bod komen (paragraaf 5.3). Daarna volgt een beschrijving van een ideaal bestuur voor een sportbond (paragraaf 5.4). Tot slot zal nog een korte samenvatting volgen (paragraaf 5.5).

### 5.1 De externe bestuurder

Zoals eerder aangegeven is een externe bestuurder een bestuurder die niet via het eigen netwerk van de sportbond is geworven. Hij of zij is geen beoefenaar, vrijwilliger of bestuurder in de desbetreffende sport en heeft buiten die sport bestuurlijke kennis en ervaring opgedaan, bijvoorbeeld in het bedrijfsleven of het openbaar bestuur. De reden voor deze bestuurders om toe te treden tot een bestuur van een sportbond waarin ze zelf niet zijn opgegroeid is vooral de interesse in besturen en het geloof in de bond. Zo zegt een respondent op de vraag wat de reden was om toe te treden tot het bestuur:

*“ Op de eerste plaats de mensen. Heb je het gevoel dat je een bepaalde klik hebt. En na gesprekken heb je het gevoel dat je een aantal zaken kunt realiseren in een bepaalde periode dat je bestuurder bent. En ik ben van mening dat het niet zo heel veel uitmaakt waar het over gaat. Als je in staat bent om te beoordelen waar het over gaat en de succesfactoren, dan kun je in iedere omgeving als bestuurslid een meerwaarde leveren.”*

Ook een bestuurslid van een andere bond geeft aan dat zijn aanleg voor besturen een reden is om deze functie aan te nemen:

*“ Toen ben ik benaderd door Sport & Zaken of ik iets bestuurlijk wilde gaan doen. Toen dacht ik, waarom ook niet. Ik heb er tijd voor en het conflicteert niet met andere dingen. Sterker nog, het is leuk. Besturen zit dus wel in mijn genen en ook in de sport. Maar toen kwam er een lijstje en daar mocht je ‘Ja’ of ‘Nee’ in vullen volgens mij. Ik had voor mezelf besloten dat het een sport moest zijn die er toe doet. Het moet wel Olympisch zijn bijvoorbeeld. Het moet geen gespreid bedje zijn. Het liefst dus een bond waar altijd wat is, of waar wat is waar ik aan kan bijdragen met mijn manier van werken. Die vrij bescheiden is en anderen proberen beter te maken.”*

De ondervraagde bonden hebben er alle op enig moment ervoor gekozen om via de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken zo’n externe bestuurder te zoeken. Bij de vraag wat de meerwaarde is van een bestuurder die niet uit de sport zelf komt komen vooral de woorden ‘frisse blik’ en ‘open en onbevangen’ naar voren. Zo zegt een van de externe bestuurders:

*“ Ik heb wel emoties, maar die emoties zitten meer aspecten als in zijn mensen redelijk, willen ze luisteren en hebben ze onderling respect. Maar dat zijn algemeenheden. En ik heb niks met de historie van 20 jaar geleden, dat boeit me echt niet. Ik blijf kijken naar de inhoud en hoe we daar mee omgaan.”*

Een andere reden voor de inzet van een externe bestuurder is volgens de respondenten de specifieke kennis die zo'n persoon met zich meebrengt. Zo stelt een zittende bestuurders het volgende over een van zijn collega's die van buiten de sportbond kwam versterken:

*“ Hij bracht dus specifieke knowhow in. Hij bracht kleine dingen in, bijvoorbeeld hoe je een bestuursvergadering dirigeert met besluitvormen. Hij bracht in een protocol hoe je een doping tuchtzaak kunt behandelen, omdat hij dat al had gedaan. Dus wat dat betreft een ontzettende knowhow inbreng. Je kan je voorstellen dat een bestuurder elders ervaring heeft opgedaan die van belang is. Die brengt bijvoorbeeld sponsorervaring met zich mee.”*

Wanneer de respondenten gevraagd wordt naar de specifieke competenties van een externe bestuurders blijken deze toch lastig te generaliseren. Zo blijkt ook uit deze quote van een medebestuurder:

*“ In het algemeen weet ik niet. <naam bestuurder> heeft een eigen bedrijf gehad met een paar duizend werknemers. Maar ook <naam bestuurder> heeft een eigen bedrijf gehad met tig werknemers die voor hem werkten. Ik denk dat hoe zij opereren wel heel anders is dan hoe ik bijvoorbeeld dingen zouden doen. Je kan merken dat ze zijn gewend dagelijks beslissingen te nemen, en ook moeilijke beslissingen. Als het bijvoorbeeld om geld gaat, om daar behoorlijk hard in te gaan en daar je eigen belang in te tonen. En dat vind ik heel mooi om te zien.”*

Deze directeur van een sportbond kan geen onderscheid maken tussen een interne en externe bestuurder wanneer je de competenties moet vergelijken:

*I: Zijn er bepaalde kenmerken die je toeschrijft aan iemand die van buiten de sport komt in vergelijking met bestuurders uit uw eigen sport?*

*R: Nee, wij hebben een profiel en we willen een goede verhouding van binnen en buiten realiseren.*

*I: Nee klopt, maar ik bedoel meer in de praktijk. Ik noem maar een voorbeeld: Is iemand die van buiten de sport beter in het nemen van harde beslissingen of iets dergelijks?*

*R: Nee dat kun je zo niet stellen...*

*I: Er zit alleen een andere deskundigheid in. En die is complementair.*

Naast deze positieve toevoegingen van een externe bestuurder aan een bestuur bestaan er volgens de ondervraagden ook enkele valkuilen met betrekking tot de inzet van een externe binnen een bestuur van een sportbond. Zo kan er volgens deze bestuurder een afstand ontstaan tussen de bestuurder en de achterban:

*“ Maar met als consequentie ook, dat er een bestuur komt met nogal wat afstand van de sport. Dat is niet heel bezwaarlijk gebleken, maar in bepaalde opzichten vermindert het wel je geloofwaardigheid. Het gaat dan over besluiten die je neemt. Mensen gaan dan sneller roepen van: ‘Jullie weten niks van onze sport.’ Dat is dan een soort nadeel.”*

Andere ondervraagden benadrukken dat het afhankelijk is van het bestuursmodel van de bond of een externe bestuurder binnen het bestuur past. Zoals een bestuurslid zei:

*“ Het ligt ook een beetje aan je besturingsfilosofie. Als je een bestuur hebt wat heel diep ingaat op bepaalde kennis en materie, dus ook heel operationeel bezig bent, dan zou je dat kunnen tegenkomen. Ik denk dat wij dat stadium wel al ontstegen zijn. Wij zijn zeker geen*

*bestuur op afstand. Maar we staan op redelijk afstand van het bureau. Dus de opdrachten worden bij de directeur neergelegd. En daarmee wordt het makkelijker om mensen van buitenaf in te zetten daar.”*

Een andere mogelijke valkuil die genoemd werd tijdens de interviews is dat het lastig is om te bepalen wat de aard van de motivatie van de externe kandidaat is om toe te willen treden tot het bestuur. Zo beschrijft ook onderstaande respondent:

*“ Ik heb een keer meegemaakt dat er een bestuurslid kwam die uiteindelijk echt ging zitten voor zijn eigen CV en niet omdat het leuk was om bestuurder te zijn. Dus die wilde vooral meepikken de leuke dingen die er bij zaten. We gunnen het ook alle bestuursleden om daaraan mee te doen, maar er zijn ook dingen die minder leuk zijn om te doen. Als iemands enige motivatie is om zijn eigen CV op te leuken, om te hopen dat je ooit bestuurslid bij NOC\*NSF gaat worden, of dat het in je zakelijke carrière helpt, dan is dat niet de juiste.”*

Ook werden beperkte kennis van regels binnen de sport en het handelen in een grotendeels vrijwillige organisatie genoemd als mogelijke valkuilen voor externe bestuurders.

## **5.2 De interne bestuurder**

Zoals eerder aangegeven is een interne bestuurder een bestuurder van een bond waar hij of zij al een bepaalde connectie mee had voordat diegene toetrad tot het bestuur. Deze connectie kan op verschillende manieren aanwezig zijn. De bestuurder kan voorheen bestuurder zijn geweest bij een vereniging van de bond, een topsporter of gewone beoefenaar zijn van de desbetreffende sport. De reden van dergelijke interne bestuurders om toe te treden tot het bestuur van de sportbond ligt vaak dicht bij de sport. Zo zegt een voorzitter van een bond op de vraag waarom hij toe wilde treden tot het bondsbestuur:

*“ Uiteindelijk heb ik mede door het mijn sport wel mijn baan gekregen. Dat ik in het buitenland gesport heb was zeker relevant voor mijn baan. En eigenlijk via mijn werk ben ik nu weer bij de bond gekomen, dus eigenlijk was de cirkel wel rond. Zo zag ik het ook wel.”*

De eigen sport naar een hoger plan trekken is een motivatie om deel uit te gaan maken van het bondsbestuur van de eigen sport. Zo zag een bestuurder van een bond mogelijkheden in het buitenland voor de sport die in Nederland onbenut bleven. Om dit in Nederland ook te proberen trad hij toe tot het bestuur, zoals in deze quote:

*“ Het was me opgevallen bij de bond in Engeland, dat ze daar enorme stappen hadden gemaakt. Ook al richting 2012. Maar hoe die sport daar beleefd wordt. Mijn vereniging zelf in Londen, daar liepen heel veel jongeren rond. Ook met een licht criminele achtergrond, daar kwamen allemaal programma's voor om ze van de straat te houden. Dus dat vond ik allemaal heel interessant. En ik kwam terug in Nederland en voor mijn gevoel was dat hier allemaal niet zo. En ik had daar wel wat ideeën over. En eigenlijk vanuit dat enthousiasme heb ik daarop gereageerd.”*

De interne bestuurder komen op twee manieren in contact met de functie. Een aantal ondervraagde bestuurders heeft gereageerd op een vacature die op de site van de bond geplaatst werd. Deze viel op doordat men regelmatig op de site keek. Andere bestuurders werden persoonlijk benaderd door bekenden uit de bond.



Volgens de ondervraagden is het van belang om ook interne bestuurders in het bestuur te hebben. Hiervoor bestaan verschillende redenen. Verschillende bestuurders geven aan dat een interne bestuurder ervoor kan zorgen dat de praktische kennis van de sport gewaarborgd kan worden binnen het bestuur. Zo reageert een bestuurslid op een specifieke kwestie in de bond:

*“ En op dat moment was het fijn geweest als we iemand in het bestuur hadden die wel de sport kende en had gezegd: ‘Ho eens, dat mogen we niet zo beslissen.’ We hebben dus besloten dat we meer mensen met kennis van de sport in het bestuur willen.”*

Naast de specifieke kennis draagt een interne bestuurder ook bij aan de uitstraling van het bestuur naar de buitenwereld en de achterban. Dit wordt door de ondervraagden op verschillende manieren vertaald. Zo beschrijft een ondervraagde de geloofwaardigheid van een interne voorzitter als volgt:

*“ Ik vind dat de basis van de bond een topsporter geweest moet zijn. Omdat hij naar buiten toetreedt en dat je je geloofwaardigheid ontzettend vergroot. Als blijkt dat je ook topsporter bent geweest, dat heb ik zelf gemerkt, op het moment dat bleek dat we samen aan dezelfde Olympische Spelen hadden meegedaan, was het ijs gebroken. Dat merk je gewoon, dan ben je geloofwaardig. Dan weten ze dat jij weet wat topsport is, wat winnen en verliezen is en om af te zien. Ik ben dus erg van mening dat dat helpt.”*

Op de vraag of hij het ooit als lastig ervaren heeft bekend te zijn in zijn sport zegt dezelfde voorzitter:

*“ In tegendeel..nee absoluut niet nee..Een..het is alleen maar een voordeel naar je eigen achterban, verenigingen, studentenverenigingen, etc. Dat je op een bepaalde manier gesport hebt, in een goede vereniging hebt gezeten. Dat is een voordeel.”*

Hij benadrukt hier de relatie met de achterban. Meer ondervraagden leggen de relatie tussen de band met de achterban en de interne bestuurders. Ze stellen over het algemeen dat een interne bestuurder makkelijk het vertrouwen kan winnen van de verenigingen en de sporters. De relatie onderhouden van het bestuur met haar verenigingen en sporters betekend ook dat de bestuursleden regelmatig representatief moeten optreden. Hierin ziet een ondervraagde interne bestuurder ook een rol weggelegd voor een interne bestuurder:

*“ Ik denk dat je het meer merkt in het enthousiasme om naar toernooien te gaan of wedstrijden of gala's. De representatieve kant. Vanuit de sport wordt er wel verwacht dat het bestuur af en toe het gezicht laat zien bij toernooien en evenementen. En ik vind dat leuk. Ik ga graag naar wedstrijden ook toen ik niet in het bestuur zat. Voor mij is dat een bonus en voor iemand die daar niet van houdt is dat een opgave om op je vrije avond in een tochtige zaal naar een wedstrijd te gaan kijken.”*

Tegelijkertijd stellen de ondervraagden ook dat de relatie die een interne bestuurder opgebouwd kan hebben met de verenigingen of sporters ook een valkuil kan zijn. Zo zegt een directeur:

*“ Mensen van binnen je sport ken je vaak al. En daar vind je ook al wat van. Dat kan ook gelijk een nadeel zijn. Iemand die van buiten de sport komt, die ken je niet en je gaat dus heel blanco het gesprek in.”*

### 5.3 Competentieprofiel

In deze paragraaf staan de standaard competenties van bestuurders centraal. Volgens de respondenten is een aantal competenties belangrijk om een goede bestuurder van een sportbond te zijn. Ten eerste benoemen de ondervraagden een aantal algemene competenties. Deze competenties zijn niet afhankelijk van de functie of portefeuille waarvoor de bestuurder verantwoordelijk is.

Een eigenschap welke zonder uitzondering door elke respondent genoemd werd is 'liefde voor sport'. Een bestuurder dient, volgens de ondervraagden, een bepaalde algemene affiniteit en interesse te hebben met sport in het algemeen of de specifieke sport.

Naast deze eigenschap is het belangrijk dat een goed bestuurder overzicht kan houden en kan handelen zonder de algemene visie en missie uit het oog te verliezen. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van één van de respondenten:

*“ De bond wil besturen op hoofdlijnen en geen operationeel bestuur zijn. Dan moet je dus als persoon op hoofdlijnen kunnen handelen. Besluiten kunnen nemen zonder alle details te kennen. En ook beleidmatig bezig te zijn. Je niet druk te willen maken over een bepaald briefje dat wordt afgehandeld. Je moet goed een scheiding kunnen aanbrengen. Je moet conceptueel kunnen denken en op beleidsniveau bezig kunnen zijn.”*

Volgens enkele ondervraagde bestuurders houdt dit overzicht niet op bij de grenzen van de bond, maar treden ook daar buiten. Zoals deze uitspraak van een bestuurder bewijst:

*“ Over je grenzen heen kunnen kijken. Niet alleen over hoofdbestuurgrens binnen de bond, maar ook buiten de bond. Olympisch Vuur is daar een voorbeeld van. Misschien dat wij als sportbestuurders van een bond met elkaar moeten zorgen dat het beleid van 2028 dat we dat ook waarmaken. Dus dat betekend over de grenzen heen kijken. Goed kunnen luisteren en open staan voor nieuwe ontwikkelingen.”*

Sportbonden en andere sportorganisaties zijn over het algemeen grotendeels vrijwillige organisaties. Hierdoor dient een goede bestuurder over een bijzondere competentie te bezitten volgens de bestuurder. Zoals een respondent het noemde, moet een bestuurder 'betrokkenheid kunnen managen'. Een andere bestuurder beschrijft deze competentie als volgt:

*“ Je moet geïnteresseerd zijn in mensen en wat mensen beweegt. Dus je moet zicht hebben op hoe mensen functioneren en wat ze leuk vinden. Je moet met vrijwilligers om kunnen gaan. Dus eigenlijk is de kunst van het leidinggeven en het besturen dat mensen dingen gaan doen die voor de organisatie goed zijn en ze zelf ook graag willen doen. Dus zicht op mensen en zicht op wat mensen drijft om vrijwilliger te zijn. Een idee hebben over hoe je de mensen het beste uit hun zelf kunt laten halen zodat het ook goed is voor de organisatie.”*

Een andere competentie die door meerdere ondervraagden werd genoemd is de mogelijkheid tot collegiaal besturen. Men dient volgens de respondenten goed samen kunnen werken met de andere bestuurders om zelf een goede bestuurder te kunnen zijn. Ook moet een bestuurder een bepaalde interesse hebben in de werkzaamheden van de mensen met wie hij of zij samen in het bestuur zit. Zo blijkt uit deze uitspraak van een bestuurder:

*“ Je moet ook op hoofdlijnen heel collegiaal kunnen besturen. Eenheid van besturen is een van de kernwaarden. En dat moet je wel kunnen uitdragen. Je hoeft natuurlijk niet alle details*

*over topsport te weten als je bestuurslid breedtesport bent. Maar op hoofdlijnen moet je er wel iets over kunnen roepen, zonder dat je nou gelijk helemaal de diepte ingaat. Maar als er wat discussie komt op hoofdlijnen, die eerste golf daar moet je wel over mee kunnen praten.”*

Een laatste competentie die door meerdere ondervraagden werd genoemd is ‘representatief optreden’. Een van de respondenten verwoordt deze competentie als volgt:

*“ Je moet op een goede manier de bond kunnen representeren. Daarin komen een paar competenties terug. Je moet iets uitstralen, je moet uitstralen dat je trots bent op jouw bond. Je moet ook het gesprek aan kunnen gaan. Wanneer je bij een vereniging bent die zoveel jaar bestaat en je moet iets gaan uitreiken. En je staat er dan moet zo’n gezicht en je hebt er geen zin in. Dan is dat wel zo het gezicht van: Nou het bestuur vindt er geen moer aan om met verenigingen te praten.”*

Een aantal respondenten benadrukt dat representatief optreden van een bestuurder vooral belangrijk is voor een voorzitter van de bond. Hij of zij zou de bond goed moeten kunnen vertegenwoordigen bij verschillende gelegenheden.

#### **5.4 Het ‘ideale bestuur’**

In deze paragraaf wordt besproken wat volgens de respondenten het ideale bestuur is. Daarbij komen een aantal zaken aan bod, namelijk de taken van het bestuur, de samenstelling van een ideaal bestuur en tot slot de kenmerken die het besturen in de sport zo specifiek maken.

##### *5.4.1. De taken van het ideale bestuur*

De respondenten hebben afrondend aan het interview geformuleerd wat volgens hen de belangrijkste taken zijn van een goed bondsbestuur. Bijna alle ondervraagden geven aan dat een sportbond idealiter zo georganiseerd is dat het bestuur op een bepaalde afstand van de werkorganisatie acteert. Een van de ondervraagde bonden heeft in de laatste jaren deze omslag gemaakt en daardoor zegt de respondent:

*“Voor mijn tijd was het bestuur ook heel erg operationeel betrokken. Het beantwoordde zelf mails en brieven, beantwoordde interne mails naar medewerkers zo van: kun jij dit even doen? Nou, dat gaan we dus niet meer doen. We gaan besturen op hoofdlijnen.”*

Een andere respondent beschrijft de manier van werken van het bestuur net wat anders:

*“ De term die wij opnemen is dat je moet besturen op hoofdlijnen, bewust niet besturen op afstand, maar op hoofdlijnen. Maar we vormen wel een collectief bestuur. Dus het is niet zo dat je je eigen gang gaat als een soort eenling. Maar we vormen echt met zijn allen een team.”*

Daarnaast geven de respondenten aan dat de doelstellingen van de bond bepalen wat de taken van een bestuur zijn. Men zou volgens de ondervraagden de jaarplannen, missie en visie van de bond als leidraad moeten aanhouden. Ook moet het bestuur ervoor zorgen dat deze plannen uitgevoerd kunnen worden. Zo zegt ook deze bestuurder:

*“ Het creëren van voorwaarden om het mogelijk te maken om te kunnen sporten en in die sporten ook succesvol te kunnen zijn. Het is puur de voorwaarden organiseren. Om het mogelijk te maken. Je kijkt naar de doelstellingen van een sportbond. Een bestuur moet ervoor zorgen dat de voorwaarden zijn ingevuld om die te realiseren en dat is volgens mij waar een bestuur voor zit.”*

#### 5.4.2. De samenstelling van een ideaal bestuur

Iedere respondent benoemt het belang van een goede mix van bestuurders in het bondsbestuur. Op de vraag hoe een ideale mix van bestuurders er uit ziet lopen de antwoorden nogal uiteen. Zo maakt deze bestuurder onderscheid in de persoonlijke stijl van besturen en naar het functieprofiel:

*“ Ik denk dat het een mix moet zijn. Laat ik even de terminologie van ‘Action types’<sup>1</sup> aanhouden; Als wij allemaal rood zouden zijn, dan heb je een probleem. Als wij allemaal blauw zouden zijn, dan heb je ook een probleem. Dus je moet inderdaad ook zoeken naar de juiste competenties, die moeten wel passen bij het competentieprofiel wat er ligt. Je moet mij bijvoorbeeld geen penningmeester maken, dat gaat niet werken. Dus competenties zijn belangrijk, maar ook op persoonlijke kenmerken. Dus is iemand rood, blauw of groen. Ik denk met die mix, dat je daarmee je bestuur zou moeten samenstellen.”*

Een andere bestuurder maakt het onderscheid tussen een interne bestuurder en een externe bestuurder:

*“ Nou ik denk dat als je van vijf mensen uitgaat, dat je dan drie mensen uit de tak van sport zou moeten hebben. Of 2,5. Niet perse een voorzitter. Ik vind het wel fijn wanneer er mensen in het bestuur zitten die geen verstand van die sport hebben. Als voorzitter heb ik echt bestuurders nodig die in de sport zitten. Dat hangt een beetje van je positie af, hoe je er in zit en hoe anderen tegen je aankijken. En hoe je het bouwt. Ik probeer het bestuur zo samen te stellen dat wij elkaar waarschuwen voor dingen die mis kunnen gaan. Dus ik wil ook gewaarschuwd worden op mijn fouten. En zo helpen we elkaar wel. Daarom is een mix denk ik altijd wel goed.”*

Het onderscheid tussen interne en externe bestuurders wordt door veel respondenten gemaakt. Ze merken op dat er bepaalde functie binnen een bestuur meer geschikt zijn voor iemand uit de specifieke sport en dat er juist functies zijn die beter passen bij een externe bestuurder. In de onderstaande tabel is een overzicht weergegeven van de resultaten daarvan:

<b>Functies voor interne bestuurders</b>	<b>Functies voor externe bestuurders</b>
Voorzitter	Voorzitter
Topsport	Penningmeester
Sportontwikkeling	Marketing
Wedstrijdzaken	Sponsoring
Evenementen	Opleidingen

Een ondervraagde bestuurder geeft aan dat bij de samenstelling van een goed bestuur rekening gehouden dient te worden met een drietal zaken bij de samenstelling van een ideaal bestuur:

<sup>1</sup> Action Types is een test voor leiderschapsstijlen. Aan de hand van deze test wordt men ingedeeld in vier kleuren welke allen staan voor bepaalde competenties en een type leiderschapsstijl. Zie ook [www.actiontype.nl](http://www.actiontype.nl)

*“ Voor onze bond een mix tussen interne en externe. In sommige plekken moet je echt ervaring in onze sport hebben, zoals de voorzitter en de commissaris topsport. Voor de anderen ligt dat wat minder. En je moet een mix in het bestuur hebben naar gelang de behoefte van de bond. Een mix in de leeftijd. En het moet een soort weerslag zijn van de populatie die je aan het besturen bent. In man- vrouw, maar ook in discipline en ervaring ook qua leeftijd. Dus je moet rekening houden met drie dingen:*

- 1) intern / extern*
- 2) Een reflectie van de populatie die je bestuurt.*
- 3) Een mix naar gelang van de behoefte van de bond”*

Volgens de ondervraagden is een goede mix van bestuurders belangrijk omdat de bestuursleden invloed op elkaar en op elkaars handelen hebben. Een externe voorzitter beantwoordde als volgt op de vraag of de bestuursleden invloed op elkaar hebben:

*“ Dat gebeurt zeker wel. Dat gebeurt voortdurend alle kanten op. We spreken ook wel met zijn tweeën zo door het jaar heen een paar keer. Verder heb je vergaderingen en bijeenkomsten of dat je samen bij een evenement zit en dan leer je wel van elkaar. Dat zeker. En dat is ook wel een tweerichtingsverkeer valt me op. Want soms is er een verbazing over hoe ik dingen doe en de andere keer verbaas ik me over hoe dingen gaan. Dus dat is een soort leerproces met elkaar, maar dat is individueel bepaald dus daar kun je geen stramien voor vastleggen. Maar een voorzitter die niet leert, die alleen maar zendt en vertelt dat is de dood in de pot denk ik. Maar dat geldt voor anderen ook denk ik.”*

#### *5.4.3. Het besturen van een sportorganisatie*

Tijdens de interviews is ook gesproken over wat besturen in de sport bijzonder maakt. En waar externe bestuurders met beperkte kennis van de sport rekening mee moeten houden. Twee bijzonderheden kwamen meerdere malen ter sprake. Ten eerste is de sportwereld een wereld waarin emotie meer voorkomt dan in een andere omgeving volgens de respondenten. Een directeur van een sportbond schetst deze emotie in dit voorbeeld:

*“ Als er iets niet goed gaat bij de bond. Bijvoorbeeld als men het oneens is met de selectie van een bepaalde atleet voor de Olympische Spelen en de mensen zijn boos. Ze zeggen dan: ‘De bond moet dit, of de bond moet dat.’ Dan kun je je heel erg aangesproken voelen, want je voelt je heel erg verantwoordelijk. Er zit een stuk emotie in. Want je bent met de sportbeleving van mensen bezig. Hetzij door sporters hetzij door al die vrijwilligers die vinden dat jij met diezelfde passie daar moet gaan reageren. Terwijl in het bedrijfsleven, je bijvoorbeeld bij Philips werkt, van die datarecorder hier voor je. Als die recorder kapot is, dan word je niet boos op de directeur van Philips. Je wordt hooguit boos op dat ding, maar daar zit dus een andere emotie in. Terwijl bij een sportbond, wanneer daar iets niet goed gaat worden ze wel boos op de directeur van de sportbond of het bestuur van de sportbond.”*

Het vrijwillige karakter van de sport is een tweede kenmerk van besturen van een sportorganisatie volgens ondervraagden. Doordat sportorganisaties over het algemeen grotendeels draaien op de inzet van vrijwilligers vraagt dit ook een bepaalde manier van besturen. Zo zegt ook de respondent:

*“ Ik noem het altijd management van betrokkenheid. Er zijn altijd mensen heel erg betrokken. Maar die vinden zich ook allemaal koning van hun eigen eiland. Die laten zich niet altijd plooiën in eenheid van beleid en de strategische koers van de organisatie. Die hebben daarin hun eigen invulling. En daar moet je op een goede manier mee omgaan. Een van de belangrijke competenties daarin is sensibiliteit. Dat je weet hoe je mensen wel of niet kunt aanspreken, stimuleren of afremmen.”*

## 6. Analyse

In dit hoofdstuk zal per topic betekenis worden gegeven aan de resultaten. En er worden verschillen en overeenkomsten besproken met de literatuur. Hierbij staat de betekenisgeving (Weick, 1995) centraal in het analysekader. Ten eerste wordt ingegaan op de betekenis die respondenten geven aan een werving- en selectieproces van nieuwe bestuursleden (paragraaf 6.1). Vervolgens wordt de betekenis die respondenten geven aan de inzet van externe en interne bestuurders (paragraaf 6.2). Vervolgens zal besproken worden hoe de eerder genoemde competenties uit de literatuur terug komen in de antwoorden van de respondenten (paragraaf 6.3). Afsluitend wordt besproken welke hoe de samenstelling van een bondsbestuur er volgens de respondenten uit hoort te zien (paragraaf 6.4).

### 6.1 Werving- en selectieproces

In de interviews is gevraagd naar verschillende aspecten van een werving- en selectieproces. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat een dergelijk proces sterk overeenkomt met de beschreven aanbevelingen uit de gids (National Council for Voluntary Organisations, 2005). Zoals ook blijkt uit verschillende citaten wordt er waarde gehecht aan vastleggen en bepalen van een goede strategie en procedure voor het werven van nieuwe bestuurders.

De eerste stappen in het proces zijn volgens de respondenten het opstellen van een functieprofiel en een beschrijving van de kwaliteiten die een nieuwe bestuurder hiervoor zou moeten bezitten. Dit beschrijven alle ondervraagden als belangrijke onderdelen. Hieruit kan gesteld worden dat het opstellen van een goed functieprofiel de basis is van een goed proces en uiteindelijk ook van een goed samengesteld bestuur. Wanneer men als bestuur en/of directie van een organisatie nadenkt over een bestuurdersprofiel dan wordt vaak nagedacht over hoe het bestuur er op dit moment uitziet en hoe het versterkt kan worden. Hierin neemt men allerlei vormen van diversiteit mee. Zo kunnen de voordelen van een divers samengesteld bestuur, zoals beschreven in paragraaf 3.3.1, naar voren komen.

Nadat de basisbehoeften van de bond en haar bestuur zijn omgezet in duidelijke documenten kan de werving van bestuursleden starten. Zoals in de literatuur beschreven dient het een open en transparant proces te zijn. Door gebruik te maken van verschillende manieren van werving dienen zoveel mogelijk kandidaten aangesproken te worden. Dit komt ook terug in de antwoorden van de respondenten. De ondervraagde besturen geven allemaal aan dat ze op meerdere manieren de vraag naar een nieuw bestuurslid hebben uitgezet. Zowel via de eigen kanalen als websites en nieuwsbrieven, maar ook via werving- en selectiebureaus, landelijke kranten en/of de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken.

De laatste fase van het traject volgens de gebruikte literatuur is het op een goede wijze interviewen om vervolgens een kandidaat te kiezen op basis van verdienste. De respondenten geven aan betekenis te geven aan een goed kennismakingsgesprek om de verwachtingen uit te spreken en te bepalen of de kandidaat geschikt is voor de bestuursfunctie. Een aantal respondenten geven aan dat de bonden zich niet altijd in de luxepositie bevinden waarin ze de keuze hebben tussen veel kandidaten. Hierdoor worden eerder concessies gedaan op het functieprofiel.

Ten slotte is met er met de respondenten gesproken over de meerwaarde van een externe partij bij het werving- en selectieproces. Hieruit blijkt zijn de respondenten van mening dat de inzet van een externe partij een bijdrage kan leveren aan de kwaliteit van het proces. Veelal wordt gesteld dat een externe partij kan bijdragen aan de kwaliteit van het profiel en de kennismakingsgesprekken met de kandidaten. Daarnaast kan een externe partij het netwerk vergroten en straalt het een bepaalde vorm van professionaliteit uit.

De respondenten beschrijven allen het belang van een goed werving- en selectieproces en de onderdelen die daar bij horen. Zoals de respondenten de praktijk beschrijven zijn er veel overeenkomsten met de literatuur. Echter geeft een enkele respondent aan dat niet bij iedere vacature een dergelijk proces zo kan worden uitgevoerd door gebrek aan visie, tijd of geschikte kandidaten.

## ***6.2 Interne en externe bestuurders***

Uit paragrafen 5.1 en 5.2 blijkt dat de valkuilen van externe bestuurders sterk overeenkomen met de pluspunten van de interne bestuurders. Ook komen de valkuilen van de interne bestuurders sterk overeen met de sterke punten van de externe bestuurders. Hieruit kun je stellen dat een goede samenstelling van een bondsbestuur bestaat uit een mix van interne en externe bestuurders. Hierover volgen in paragraaf 6.4 meer uitspraken. In deze paragraaf zal ik in gaan op de meerwaarde van interne en externe bestuurders.

Zoals in paragraaf 6.1 wordt beschreven begint de invloed van een externe bestuurder al voordat deze überhaupt in contact is gekomen met de organisatie. Wanneer een organisatie namelijk nadenkt over de werving van een externe bestuurder is een denkproces al gestart. Men heeft dan al nagedacht over welk type bestuurder in het bestuur past om zo tot een goed samengesteld bestuur te komen. De keuze voor een externe bestuurder is zodoende een weloverwogen keuze.

Wanneer een organisatie de keuze heeft gemaakt voor een externe bestuurder brengt deze op verschillende manieren iets mee voor het bestuur. Zo kan zo'n bestuurder het 'old boys network' doorbreken. Wanneer iemand uit een ander netwerk plaatsneemt in een bestuur kan hij of zij tegenspraak creëren. Door deze tegenspraak ontstaan discussies die ertoe kunnen leiden dat de besluiten uiteindelijk weloverwogen worden genomen. Deze 'frisse blik' van een externe bestuurder kan naast discussie ook bijdragen aan nieuwe ideeën. Doordat een bestuurder uit een ander netwerk geen voorkennis, emotie of historie heeft binnen de desbetreffende sport kan hij of zij zonder vooroordelen kijken naar bepaalde kwesties en zo tot nieuwe ideeën komen.

Externe bestuurders kunnen ook specifieke kennis in het bestuur brengen die niet aanwezig is in het eigen netwerk van de bond. Deze kennis komt naar voren op het gebied van een specifieke functie of portefeuille, maar ook op het gebied van besturen en besluiten nemen. Op de vraag of er bepaalde kenmerken of competenties te benoemen zijn die kenmerkend zijn voor externe bestuurders blijven de meeste ondervraagden het antwoord schuldig. Men geeft aan dat alle bestuurders naast bestuurders nog een eigen achtergrond hebben en dat iedere bestuurder anders is.

Ook interne bestuurders zijn volgens de ondervraagden van belang voor een goed bondsbestuur. De ondervraagden geven aan dat interne bestuurders vaak in bezit zijn van een vorm van liefde voor de specifieke sport. Door deze liefde zijn ze over het algemeen bereid meer tijd en moeite te steken in de sportbond. Zo zouden ze bijvoorbeeld eerder bereid zijn om het gezien van de organisatie te zijn bij toernooien, verenigingen en evenementen.

Naast de motivatie en inzet van bestuurders bezitten interne bestuurders over meer specifieke kennis van de sport. De kennis kan op vele vlakken tot uiting komen. Zo bezitten interne bestuurders over kennis van regels, de cultuur, de historie en emotie binnen de sport. Deze kennis kan ervoor zorgen dat besluiten worden genomen waarin alle factoren in meegenomen zijn en dat deze besluiten goed worden ontvangen door de gehele organisatie en omgeving.



Interne bestuurders kunnen volgens de respondenten zorgen voor een goede uitstraling van het bestuur naar de achterban en de buitenwereld. De ondervraagden geven aan dat interne bestuurders de geloofwaardigheid van het gehele bondsbestuur kunnen vergroten naar de achterban en buitenwereld.

### ***6.3 Competenties van een sportbestuurder***

In de literatuur worden geen specifieke competenties weergegeven. Er worden daarentegen vaardigheden beschreven die er toe kunnen leiden dat bepaalde doelstellingen bereikt kunnen worden. Eén van deze vaardigheden is dat een sportbestuurder aan de hand van trends en ontwikkelingen in de sport de koers van de organisatie moet kunnen bepalen (Broeke, 2002). Er is een consensus in de antwoorden van de respondenten over dit onderwerp. Iedere respondent benoemt deze kwaliteit van groot belang voor een goede bondsbestuurder.

Een andere vaardigheid beschreven door Broeke (2002) is het sturen van collectiviteit in de organisatie. Ook dit wordt door de respondenten benoemd op verschillende manieren. Zo wordt het door een van de respondenten benoemd als 'management van betrokkenheid'. Alle (veelal vrijwillige) mensen binnen de organisatie zouden gemotiveerd moeten worden om bij te dragen aan de algemene missie en visie van de organisatie. Ook de collectiviteit binnen een bestuur wordt door de ondervraagden genoemd als belangrijk punt voor een bondsbestuur. Om een collegiaal bestuur te kunnen zijn dient men de besluiten gezamenlijk te kunnen nemen en zodoende eenheid uit te stralen naar de rest van de organisatie en de omgeving.

Verschillende respondenten geven aan dat een externe partij bij zou kunnen dragen aan de evaluatie van het bestuur. Dit sluit gedeeltelijk aan bij de beschreven vaardigheid in de literatuur. Men moet kritisch kunnen kijken naar de eigen besluiten en functioneren (Broeke, 2002). Een aantal respondenten benoemen kritisch kijken naar het functioneren van het gehele bestuur als belangrijke taak van het bestuur. Daarbij tekent een respondent aan dat men vooraf duidelijk moet stellen welke acties genomen zullen worden na de evaluatie van het bestuur. Dat is de enige manier waarop dit de kwaliteit ten goede kan komen.

Er bestaat echter ook een verschil tussen de andere, in de literatuur benoemde, vaardigheid en de werkelijkheid. Het ontwerpen van nieuwe producten of diensten komt niet terug in de antwoorden van de respondenten. Het is echter niet mogelijk om te concluderen dat deze vaardigheden geen belang hebben volgens de respondenten. Maar deze vaardigheden blijken dus niet als belangrijkste genoemd te worden.

De bovengenoemde competenties worden door de respondent genoemd als algemene competenties welke gelden voor elk type bestuur en voor elk type organisatie. Ze vinden het over het algemeen lastig om meer competenties te noemen. Deze zijn volgens de ondervraagden afhankelijk van de manier van besturen, het type organisatie en de doelstellingen van deze organisatie. Het is van belang dat er per functie en organisatie nagedacht wordt en er kunnen geen algemene uitspraken gedaan worden over andere competenties. De competenties die een bondsbestuur in zijn geheel zou moeten bezitten worden wel benoemd door ondervraagden. Maar deze zullen terugkomen in de volgende paragraaf.

#### **6.4 Het ideale bondsbestuur**

Een bestuur van een sportbond is een bijzondere klus door de emotie in de sport en het werken met vrijwilligers. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de samenstelling van een ideaal bestuur afhankelijk is van een aantal zaken. Ten eerste geven de ondervraagden aan dat de samenstelling en de taken van het bestuur afhankelijk is van de structuur en de doelstellingen de sportbond. Daarnaast blijkt dat de rol van de voorzitter en eventueel de directeur er van invloed is op de samenstelling van het bestuur. De voorzitter heeft over het algemeen een besturingsfilosofie waardoor de samenstelling van het bestuur hier een afspiegeling van is.

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de respondenten allen 'de mix' van bestuurders prefereren in een ideaal bestuur. Op basis van welke kenmerken deze mix samengesteld dient te worden, lopen de meningen van de ondervraagden sterk uiteen. De uiteenlopende kenmerken sluiten aan bij de verschillende categorieën van diversiteit (McGrath, Berdahl & Arrow, 1995). Er komen zowel demografische kenmerken (leeftijd, gender, etc.), als taak gerelateerde kennis, vaardigheden en competenties, persoonlijkheid en cognitieve gedragsstijlen terug in de antwoorden van de respondenten. De ondervraagden geven aan dat de cultuur van een organisatie van invloed is op de voordelen van diversiteit voor de organisatie. De bestuurders dienen volgens de respondenten namelijk open te staan voor andere meningen en ideeën van andere bestuurders. Dit geeft aan dat de cultuur van de organisatie diversiteit stimuleert. De invloed van de cultuur zoals genoemd in paragraaf 3.3.1 wordt dus min of meer bevestigd. Hierbij valt echter aan te tekenen dat de ondervraagde bondsbestuurders en directeuren allen werkzaam zijn in een organisatie met een cultuur die openstaat voor diversiteit en discussie. Het is niet ter sprake gekomen of de meerwaarde van bepaalde bestuurders extra tot uiting komt door de cultuur van de organisatie. Deze cultuur wordt neergezet als gegeven factor en niet ter discussie gesteld.

Zoals beschreven in paragraaf 6.2 blijkt dat de valkuilen van externe bestuurders sterk overeenkomen met de pluspunten van de interne bestuurders. Ook komen de valkuilen van de interne bestuurders sterk overeen met de sterke punten van de externe bestuurders. Hieruit kun je stellen dat een goede samenstelling van een bondsbestuur bestaat uit een mix van interne en externe bestuurders.

Alle respondenten geven aan dat er voor bepaalde functies andere type competenties nodig zijn en zodoende sommige functie beter geschikt zijn voor externe bestuurders dan andere functies. Het is echter lastig te benoemen of bepaalde functies complexere taken bevatten dan anderen. Zoals Doherty (1999) stelt zorgt een grotere taakcomplexiteit en grotere onderlinge taakafhankelijkheid voor minder grote meerwaarde van diversiteit. De ondervraagden geven echter aan dat een divers bestuur van meerwaarde is voor een organisatie. Bestuurders voeren over het algemeen complexe taken uit waardoor diversiteit minder grote meerwaarde zou zijn. Dit wordt door de ondervraagden tegengesproken. Een divers samengesteld bestuur zorgt voor weloverwogen besluiten en nieuwe ideeën welke een grote meerwaarde kunnen zijn voor de sportbonden.

Volgens de ondervraagden is een bestuur op afstand of op hoofdlijnen een ideale manier van besturen. Het is echter afhankelijk van het type organisatie op welke manier dit tot uiting komt. Over het algemeen dient een bestuur geen of weinig uitvoerende taken uit te voeren. Maar de respondenten zeggen dat een bestuur niet volstaat bij enkel zes maal per jaar een bestuursvergadering bijwonen. Men dient zich betrokken te voelen bij de organisatie en zich verantwoordelijk te voelen voor de organisatie en haar prestaties. De belangrijkste taak welke een bestuur daarbij uit zou moeten uitvoeren volgens de respondenten is het creëren van de voorwaarden om zo de doelstellingen van de sportbond te kunnen bereiken. Dit komt erg overeen met de rollen van een bestuur zoals beschreven is in paragraaf 3.2.2 (Inglis,

1997). Het bepalen van een missie, het beleid en het maken van een planning zijn bij uitstek taken voor een bestuur op afstand of op hoofdlijnen.

De aspecten voor een capabel bestuur zoals beschreven in hoofdstuk 3 (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009) worden niet allen ter discussie gesteld door de ondervraagden op de vraag aan welke voorwaarden een ideaal bestuur zou moeten voldoen. Men geeft wel allen aan dat de scheiding tussen beleidsmakers en uitvoerend personeel duidelijk dient te zijn. Dit komt naar voren in de ideale taakbeschrijving voor de bondsbestuurder en de ondervraagden benoemen dit aspect vaak specifiek.

## 7. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal de informatie uit voorgaande hoofdstukken leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek (paragraaf 7.1). Vervolgens zullen enkele punten van discussie worden besproken (paragraaf 7.2) om af te sluiten met enkele aanbevelingen voor Sport & Zaken, NOC\*NSF en de sportbonden (paragraaf 7.3).

### 7.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf zal antwoord worden ten eerste antwoord worden gegeven op de deelvragen van dit onderzoek om zo uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

1. *Wat is volgens betrokkenen de meerwaarde van een goed werving- en selectieproces voor bestuurders? En hoe ziet deze er uit?*

In hoofdstuk vier van dit verslag staat het werving- en selectieproces voor nieuwe bondsbestuurders centraal. Hier is duidelijk uit te onderscheiden dat een goed werving- en selectieproces bestaat uit drie belangrijke onderdelen:

- Het opstellen van een goed profiel.  
Om een profiel op te stellen moet een bestuur bedenken welke taken belangrijk zijn voor de nieuwe bestuurder en welke competenties hij of zij hier voor dient te bezitten. Maar daarnaast moet men ook nadenken over hoe een nieuwe bestuurder aanvullend zal zijn voor het gehele bestuur om zo het functioneren van het bestuur als geheel te verbeteren.
- De werving van mogelijke bestuurders uit een zo'n breed mogelijk netwerk.  
Door de vacature voor een nieuwe bestuurder in een zo'n breed mogelijk netwerk te verspreiden bestaat een grotere kans om geschikte kandidaten te bereiken. Door verschillende communicatiemiddelen en netwerken in te zetten wordt het proces transparanter en makkelijker te verantwoorden.
- Selectie op basis van een goed kennismakingsgesprek.  
Door een goed gesprek te hebben met de kandidaat bestuurders kan men uiteindelijk een beslissing nemen op basis van verdienste. Een zo'n gesprek kunnen verwachtingen uitgesproken worden en belangrijke kenmerken toegelicht worden. In een goed eerste gesprek kan vertrouwen een basis creëren voor een goede samenwerking.

Een meerwaarde van een goed werving- en selectie proces komt voort uit de bewustwording van betrokkenen over de samenstelling van het eigen bestuur. Bestuurders denken hierdoor na over wat een bestuurder nodig heeft om op een goede manier een goede manier de sportorganisatie te leiden. Maar ook over hoe het bestuur samengesteld dient te worden om de eigen organisatie goed te kunnen leiden. Hierbij beperkt men zich vaak niet tot enkel de verhouding interne en externe bestuurders, maar selecteert men verder op basis van de, voor die organisatie, belangrijke kenmerken.

Een goed proces zorgt er verder voor dat, door het opstellen van een overzichtelijke manier van aanpak, de mogelijkheid tot het vinden van geschikte bestuurders vergroot wordt. Wanneer voor iedereen duidelijk welke voorwaarden gesteld worden aan kandidaten kan men veel mensen aanspreken.

Een derde meerwaarde van een goed werving- en selectieproces is dat door een duidelijke procedure men vertrouwen kan winnen binnen en rondom de organisatie voor het gehele

bestuur. Door een open communicatie en duidelijk beschreven stappen is voor iedereen duidelijk op welke manier nieuwe kandidaten plaatsnemen in het bestuur. Doordat het proces transparant is kan men beoordelen of de kandidaat gekozen is op basis van verdienste. Dit geeft vertrouwen in de nieuwe en zittende bestuursleden.

## *2. Wat is volgens betrokkenen de meerwaarde van de inzet van externe bestuurders?*

Zoals in het vorig hoofdstuk is beschreven is het voor de betrokkenen lastig te omschrijven welke eigenschappen van externe bestuurders van meerwaarde zijn voor een bestuur. Iedere externe bestuurder heeft zijn of haar eigen kenmerken en achtergrond waardoor een algemene meerwaarde moeilijk te beschrijven is. Toch zijn er drie belangrijke redenen te vinden om een externe bestuurder in te zetten in het bondsbestuur.

Ten eerste kan een externe bestuurder beschikken over specifieke kennis en kunde welke niet beschikbaar is binnen het netwerk van de sportbond. Deze kennis kan tot uiting komen in een specifieke portefeuille. Zo kan een marketeer ingezet worden voor de portefeuille communicatie & marketing of neemt een boekhouder de functie penningmeester op zich. Maar ook de kunde van besturen in het algemeen kan toepasbaar zijn in alle functies.

Een tweede meerwaarde van een externe bestuurder in het bondsbestuur is dat externe bestuurders geen banden hebben met de sporters of verenigingen. Doordat ze nog niet werkzaam zijn geweest binnen de specifieke sport heeft men ook nog geen oordeel op basis van het verleden kunnen vormen. Hierdoor zal men in nieuwe situaties zonder vooroordeel starten en zo kan men zich puur richten op de uit te voeren taken.

Een laatste en meestgenoemde meerwaarde van een externe bestuurder is te beschrijven als 'frisse blik'. Door een externe bestuurder te betrekken in het bondsbestuur kunnen nieuwe ideeën ontstaan voor bestaande uitdagingen. Door een nieuwe manier van aanpak of nieuwe ideeën van de externe bestuurder kan het bestuur uit haar oude denkpatroon komen. Ook kan de inzet van een externe bestuurder zorgen voor tegenspraak binnen het bestuur. Wanneer er de huidige bestuursleden allen op een zelfde manier aankijken tegen bepaalde uitdagingen kan een externe bestuurder de zaken van een andere kant belichten. Door de voorgelegde ideeën niet meteen voor 'waar' aan te nemen kan er een discussie ontstaan binnen het bestuur. Deze discussie leidt uiteindelijk tot weloverwogen besluiten waarin meerdere mogelijkheden zijn meegenomen.

## *3. Wat zijn volgens betrokkenen de valkuilen met betrekking tot de inzet van externe bestuurders?*

In tegenstelling tot de meerwaarde van de inzet van externe bestuurders vinden betrokkenen het makkelijker om aan te geven wat mogelijke valkuilen zijn met betrekking tot de inzet van externe bestuurders. Dit komt doordat voor alle externe bestuurders geldt dat ze beperkte sportinhoudelijke kennis en historisch besef bezitten. Door de beperkte sportinhoudelijke kennis en gebrek aan historisch besef kunnen bepaalde problemen ontstaan voor externe bestuurders. Een van de problemen, zoals in de inleiding beschreven, dat het bestuur verkeerde beslissingen neemt doordat het de bestuurders te weinig kennis bezitten van de regels binnen de sport. Ook kan de relatie met de sporters en de verenigingen onder druk staan wanneer externe bestuurders handelen zonder de historie en emotie van de sport daarin mee te nemen. Doordat de externe bestuurders geen ervaring hebben in de specifieke sport waarin ze nu besturen dienen ze aan de achterban hun waarde te tonen door goede besluiten te nemen, om zo aan geloofwaardigheid en vertrouwen te winnen.

Een laatste valkuil met betrekking tot de inzet van externe bestuurders is dat een externe bestuurder waarschijnlijk minder handelt uit liefde voor de sport. Hij of zij is daardoor minder

snel bereid om tijd te steken in de representatieve kant van een bestuurders. Een externe bestuurder is wellicht minder gemotiveerd om aanwezig te zijn op evenementen en ceremonies.

4. *Welke competenties dient een bestuurder van een sportbond te bezitten volgens betrokkenen?*

Welke competenties een bestuurder van een sportbond dient te bezitten is erg afhankelijk van de manier van besturen en het type organisatie hij of zij bestuurd. Een sportbond met een groot bondsbureau en veel medewerkers vraagt om andere kwaliteiten van bestuurders dan een sportbond zonder werknemers in dienst. Ook vraagt een organisatie met een erg uitvoerend ingesteld bestuur andere competenties en kennis van bestuurders dan een organisatie met een bestuur 'op afstand'.

Hierdoor is het lastig om één competentieprofiel te omschrijven voor de bondsbestuurder in het algemeen. Er zijn wel een aantal competenties die een goed bestuurder overkoepelend dient te bezitten, onafhankelijk van het bestuursmodel en het type sportorganisatie. Deze zijn beschreven als volgt:

- Beleid ontwikkelen met oog voor omgeving en ontwikkelingen: Door rekening te houden met de veranderende omgevingsfactoren ontwikkeld een goede bestuurder beleid waardoor de organisatie goed omgaat met deze ontwikkelingen.
- Handelen met oog op beleid en doelen; Een goede bestuurder dient in alle besluiten die hij of zij neemt het overkoepelde beleid, de missie en de visie van de organisatie in het achterhoofd te houden.
- Samenwerken: Door te overleggen met de collega-bestuurders straalt men een eenheid van bestuur uit. Maar ook door samen te werken met vrijwilligers en andere mensen om de bestuurder heen krijgen de besluiten meer waarde en worden ze gedragen door een groot deel van de organisatie.
- Representatief voorkomen: Een bestuurder is een gezicht van de sportbond. De uitstraling en het voorkomen van de bestuurder is daardoor van belang. Een goede bestuurder dient met enig enthousiasme aanwezig te zijn bij wedstrijden en evenementen.

Naast deze algemene overkoepelende competenties dient een bestuurder ook kennis te hebben over de specifieke portefeuille of functie waar men verantwoordelijk voor is.

5. *Hoe ziet volgens de betrokkenen een ideaal samengesteld bestuur van een sportbond er uit en waarom?*

Ook voor de samenstelling van een ideaal bestuur geldt dat dit afhankelijk is van het type organisatie. Toch zijn er een aantal algemene uitspraken te doen over de ideale samenstelling van een bestuur van een sportbond.

Zo dient een bestuur van een sportbond een mix van bestuurders met verschillende competenties, kennis, ervaringen en/of achtergrond te zijn. Deze mix kan op veel verschillende manieren samengesteld worden en is afhankelijk van de visie van de beslissers. Het is van belang dat er verschillende type bestuurders met verschillende achtergronden en competenties in het bestuur zitten zodat deze elkaar kunnen aanvullen op verschillende vlakken. Men dient te streven naar een team van bestuurders waarbij zoveel mogelijk competenties, kennis en vaardigheden aanwezig zijn. Dit team dient zich vervolgens bezig te

houden met het uitzetten van beleid en het creëren van voorwaarden om dit beleid uit te kunnen voeren.

*“ Op welke manier stelt men volgens betrokkenen een goed bondsbestuur samen en welke invloed heeft de inzet van een externe bestuurder op het functioneren van een dergelijk bestuur?”*

Antwoorden op de bovenstaande vijf deelvragen leiden ertoe dat de centrale onderzoeksvraag beantwoordt kan worden.

Het eerste deel van de onderzoeksvraag kan beantwoord worden door de antwoorden op deelvragen 1, 4 en 5 te bespreken. Over de definitie van een goed werving- en selectieproces bestaat grotendeels consensus onder de ondervraagden. Om tot de samenstelling van een goed bondsbestuur te komen dient men een profiel op te stellen. Aan de hand van dit profiel een zo'n breed mogelijk netwerk aan te spreken om kandidaten te bereiken. En afsluitend op basis van vooraf gestelde kwaliteiten een gesprek aan te gaan en de beste kandidaat te kiezen op basis van verdienste. Om te beslissen welke kandidaat- bestuurders het meest geschikt zijn dient men te beslissen welke kenmerken en competenties belangrijk zijn voor het bondsbestuur. Daarbij is een onderscheid te maken in algemene competenties en functiespecifieke competenties. Daarnaast dient men te beslissen hoe het bestuur als geheel samengesteld dient te zijn. Hierbij ontstaat een bestuur met een mix van kenmerken, competenties en achtergrond.

De mix van bestuurders kan op verschillende manier samengesteld worden. Een van de mogelijkheden sluit aan bij het tweede deel van de onderzoeksvraag.

Uit de antwoorden van deelvragen 3 en 4 blijkt namelijk dat de valkuilen van de externe bestuurder sterk overeenkomen met de meerwaarde van de interne bestuurder en dat de meerwaarde van interne bestuurders sterk overeenkomt met de valkuilen van de externe bestuurders. Hieruit concludeer ik dat een goed samengesteld bestuur bestaat uit zowel interne als externe bestuurders. Een externe bestuurder kan specifieke kennis toevoegen aan het bestuur en zodoende een meerwaarde zijn voor de organisatie. Daarnaast kan ook de 'frisse blik' van een externe bestuurder bijdragen tot nieuwe ideeën, oplossingen of discussies. Hierdoor draagt een externe bestuurder bij aan het functioneren van het bestuur.

## **7.2 Aanbevelingen**

Met dit onderzoek is duidelijk geworden hoe de respondenten binnen de bonden aankijken tegen de samenstelling van een bondsbestuur en de inzet van externe bestuurders daarin. Het blijkt dat de ondervraagden over het algemeen positief aankijken over de inzet van externe bestuurders, maar dat men wel rekening dient te houden met een aantal zaken. Dit leidt tot een aantal operationele aanbevelingen voor Sport & Zaken, NOC\*NSF en de Nederlandse sportbonden. Daarnaast volgen een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### *Operationele aanbevelingen*

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat het proces voor de installatie van een nieuwe bestuurder van groot belang voor een evenwichtige samenstelling van het bestuur. Een aanbeveling voor NOC\*NSF is daardoor om zoveel mogelijk ondersteuning te bieden aan bonden die op zoek gaan naar nieuwe bestuurders. Dit kan mijns inziens op verschillende manieren. Het wijzen op de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken is daar een van. Hierdoor kan een werving- en selectiebureau ondersteunen bij het doorlopen van het werving- en selectieproces. Maar hiernaast kan NOC\*NSF ook enkele handvaten bieden waardoor de

sportbonden zelf aan de slag kunnen met het opstellen van een goed profiel. Zo kan men een checklist opstellen met punten waarover een bond na moet denken alvorens men op zoek gaat naar een nieuwe bestuurder.

Een tweede aanbeveling voor NOC\*NSF en Sport & Zaken is om de samenstelling van de huidige sportbesturen overzichtelijk te maken. Een overzicht van alle bestuurders van sportbonden met daarbij belangrijke kenmerken van deze bestuurders zorgt voor een overzicht van competenties en achtergronden. Door dit overzicht kan men ook in kaart brengen welke competenties gemist worden bij bepaalde besturen. Hier kan NOC\*NSF op inspelen door opleidingen, cursussen of andere handvaten te bieden om het bestuur te complementeren.

Een derde aanbeveling is voor de sportbonden. Zoals eerder beschreven is het van belang voor een bond om het profiel van een nieuwe bestuurders te beschrijven. Om te kunnen bepalen welke competenties een nieuwe bestuurders nodig heeft is het goed om te bepalen hoe een ideaal bestuur van de bond eruit ziet. De bonden zouden een schets moeten maken van een ideaal bestuurssamenstelling voor de eigen organisatie. De ondertitel van de Code Goed Sportbestuur 'Pas toe of leg uit!' geldt ook hier. Bonden dienen er naar te streven om de door haarzelf beschreven ideaal bestuur te vormen. Wanneer dit echter om bepaalde redenen niet lukt, dient men dit te verantwoorden. Hierdoor wordt het hele proces transparant voor de organisatie, de omgeving en voor mogelijke kandidaten. De schets van het ideale bestuur dient regelmatig herzien te worden en kan samenvallen met een evaluatie van het functioneren van het huidige bestuur. Hierbij kan een externe partij helpen om de juiste vragen boven tafel te krijgen.

Uit de resultaten en analyse blijkt dat de inzet van externe bestuurders van meerwaarde is voor een bestuur van een sportbond. Uit bestudering van de vacatures bij de sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken blijkt echter dat slechts de helft van de sportbonden die bij NOC\*NSF aangesloten zijn contact zoekt met Sport & Zaken. Het is voor Sport & Zaken van belang om de meerwaarde van externe bestuurders duidelijk te communiceren bij alle sportbonden. Ook zou Sport & Zaken bonden proactief kunnen benaderen op het moment dat een bestuurswissel aanstaande is. Om zodoende de sportbonden bewust te maken van de mogelijkheden en de meerwaarde.

### *Vervolgonderzoek*

Door de keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek ontstaan mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Zo zijn de sportbonden in dit onderzoek geselecteerd op basis van de externe bestuurders die er werkzaam zijn. Het is echter ook interessant om bij bonden zonder externe bestuurders te onderzoeken welke beweegredenen zij daarvoor hebben. Hebben deze niet nagedacht over de inzet van bestuurders van buiten het eigen netwerk? Of hebben deze wellicht een weloverwogen keuze gemaakt om geen externe bestuurders in het bondsbestuur in te zetten? Hoe kijken deze bestuurders aan tegen de samenstelling van een bondsbestuur en de kenmerken van een goede bestuurders?

Een tweede specifieke keuze die gemaakt is in dit onderzoek is de selectie van besturen van nationale sportorganisaties. Wellicht is het interessant om te onderzoeken of er andere zaken meespelen bij de samenstelling van internationale sportbesturen.



## Literatuurlijst

### *Boeken en artikelen*

Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998), 'Betekenisconstructie en handelen in de arena', in: *Betekeningen van besturen*, Utrecht: ISOR, pp. 207-239

Baatenburg de Jong, et al. (2007), *Besturen als sport : een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*, Universiteit Leiden/Campus 2007

Broeke, A (2002), 'Professioneel sportmanagement in Nederland', In: Westerbeek H., R. Hoye, A. Smitch, B. Stewart en M. Nicholson (2006), *Sportmanagement. Grondbeginselen en toepassingen*, Nieuwegein: Arko Sports Media

Deetz, S. (2000), 'Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy', in: Frost, P.J.A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000), *Talking about Organization Science*, Londen: Sage Publications, pp. 123-152

Doherty, A. J. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective, in: *Journal of Sport Management*, University of Western Ontario: Human Kinetics publishers, Inc.

Dom, L. (2005), 'Het nut van Giddens' structuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen', in: *Mens & Maatschappij*, jaargang 80, nummer 1, pp. 69-91.

Ferkins, L. & Shilbury D. & McDonald, G. (2009), Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations, in: *Journal of Sport Management*. University & Deakin University: Human Kinetic publishers, Inc.

Hoye, R. & Cuskelly, G. (2003), *Sport Governance*, Elsevier: Amsterdam

Hoye, R. & Doherty, A. (2011), Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research, in: *Journal of Sport Management*. La Trobe University, The University of Western Ontario: Human Kinetics publishers, Inc.

Huizenga, F & Tack, P. (2009). *Architectuur van verenigingen*. Beekbergen: VM Uitgevers

Inglis, S. (1997). Roles of the board in amateur sport organizations, in: *Journal of Sport Management*. McMaster University: Human Kinetics publishers, Inc.

Knoppers, A., *The construction of meaning in sport organizations: Management of diversity*, Shakers Publishing BV. : Maastricht 2000

McGrath, J.E., Berdahl, J.L. & Arrow, H., Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups. In Susan E. Jackson – Marian N. Rudermann (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington DC: American Psychological Association, 17-45

Meloen, J., (2000). *Sportvereniging: Koning voetbal en koning klant. Organisatievernieuwing in non-sportorganisaties: Een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Leiden: Bestuurskunde/Sociologie, Universiteit Leiden

National Council for Voluntary Organisations (2005). *Good Governance: A code for the voluntary and community sector*. London, UK: National Council for Voluntary Organisations.

Nicholson, Gavin J and Kiel, Geoff C (2004) Breakthrough Board Performance: How to Harness Your Board's Intellectual Capital, in: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 4(1):pp. 5-23. University of Queensland

NOC\*NSF (2005), De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur, Arnhem: NOC NSF

NOC\*NSF & Program Office Olympisch Plan 2028 (2009). *Olympisch Plan 2028, Heel Nederland naar Olympisch niveau, plan van aanpak op hoofdlijnen*. Arnhem.

NOC\*NSF (2011), Sportagenda 2013-2016

Reed, M. (2003), 'The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls', in: Tsoukas, H.&C. Knudsen (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press, p. 289-309.

Rubin, H.J. en I.S. Rubin (2005), *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data – second edition*, Thousand Oaks: Sage Publications

Vries de, J. & Nagtegaal, K. (2007), *Besturen als sport*. Den Haag, Universiteit van Leiden.

Vries de, S. & El Marini, S. (2007): *De meerwaarde van diversiteit*. Hoofddorp, TNO

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oakes: Sage Publications, Inc.

### **Websites**

Geraadpleegd op 30 november 2011:

<http://www.sportenzaken.nl/sportbestuurdersdatabase>

Geraadpleegd op 2 december 2011:

[http://www.city-sportmarketing.eu/2011-02-15/sprekers/verbruggen\\_hein.htm](http://www.city-sportmarketing.eu/2011-02-15/sprekers/verbruggen_hein.htm)

Geraadpleegd op 1 juni 2012:

<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2698/Sport/article/detail/1851825/2011/02/24/Nederlandse-boksbond-geschorst-na-inschattingsfout.dhtml>

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Itemlijsten

Bijlage 2: Beschrijving organisaties

## ***Itemlijsten***

### *Itemlijst externe bestuurders*

#### # Introductie

- Voorstellen
- Aanleiding onderzoek
- Doel onderzoek
- Toestemming opname + anonimiteit

#### I Achtergrond bestuurder

- Wat is uw sportachtergrond?
- Wat is uw werk? En welk werk heeft u in het verleden gedaan?
- Welke bestuursfunctie heeft u voorheen gehad? (zowel binnen als buiten sport)
- Hoe bent u in het bondsbestuur terecht gekomen?

#### II Het proces (kennismaking)

- Waarom heeft u er voor gekozen om u in te schrijven in de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken?
- Waarom heeft u de keuze gemaakt voor dit bondsbestuur/ deze bond/ deze functie?
- Hoe ging de kennismaking met het bestuur en de eerste contacten? (merkte je verschillen, reacties, verbaasde je jezelf over iets?)
- Hoe keek u aan tegen de groep bestuurders die er zaten in het begin?

#### III De externe bestuurder (in het bestuur)

- Hoe zou u de sfeer in het bestuur omschrijven en kunt u deze vergelijken met andere besturen buiten de sport?
- Welke eigenschappen (die van toepassing zijn binnen uw bestuursfunctie) van uzelf schrijft u toe aan de ervaring welke u heeft opgedaan buiten de sport?
- Hoe heeft u dit kunnen gebruiken in uw huidige functie?
- Welke toegevoegde waarde kan iemand zoals u, een externe bestuurder, hebben voor een sportbond/bondsbestuur?
- Bent u ook knelpunten/obstakels tegengekomen door uw achtergrond?

#### IV Het bondsbestuur

- Hoe ziet een ideaal bestuur er volgens u uit?
- Is er een verschil tussen een bestuur van een sportbond en een ander bestuur? Zo ja, welke?
- Wat is volgens u de taak van het een bestuur van een organisatie?
- Welke competenties dient een goede bestuurder volgens u te bezitten? En waarom?

#### V Overig

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?

## *Itemlijst directie*

### # Introductie

- Voorstellen
- Aanleiding onderzoek
- Doel onderzoek
- Toestemming opname + anonimiteit

### I Achtergrond bestuurder

- Wat is uw sportachtergrond?
- Wat is uw werk? En welk werk heeft u in het verleden gedaan?
- Hoe bent u in uw functie terecht gekomen?
- Wat is uw relatie met het bestuur? (op afstand, intensief samenwerken, etc.)

### II Het proces (kennismaking)

- Waarom heeft uw bestuur er voor gekozen om een bestuurder te werven via de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken?
- Denkt u dat de tussenkomst van Sport & Zaken een meerwaarde is? Zo ja, welke?
- Hoe ging de kennismaking met het bestuur en de eerste contacten? (merkte je verschillen, reacties, verbaasde je jezelf over iets?)

### III De externe bestuurder

- Merkt u een verschil tussen een externe bestuurder en een andere bestuurder? (Qua handelen, kennis, kunde, opvattingen, zienswijze, etc.)
- Welke eigenschappen van de externe bestuurder schrijft u aan de ervaring welke hij/zij heeft opgedaan buiten de sport?
- Is de kennis/ervaring van deze bestuurder van invloed op zijn/haar besturen?
- Is de kennis/ervaring van deze bestuurder van invloed op de rest van het bestuur?
- Welke toegevoegde waarde kunnen kennis en ervaringen opgedaan buiten de sport volgens u hebben voor een bondsbestuur?
- Ervaart u negatieve gevolgen van iemand van buiten de sport in uw bestuur? Zo ja, welke?
- Heeft dit gevolgen voor de verhoudingen binnen het bestuur? Zo ja, welke?
- Heeft dit gevolgen voor het functioneren van het gehele bestuur? Zo ja, welke?

### IV Het bondsbestuur

- Hoe ziet een ideaal bestuur er volgens u uit?
- Is er een verschil tussen een bestuur van een sportbond en een ander bestuur? Zo ja, welke?
- Wat is volgens u de taak van het een bestuur van een organisatie?
- Welke competenties dient een goede bestuurder volgens u te bezitten? En waarom?

### V Overig

Heeft u nog vragen of opmerkingen?

## *Itemlijst overige bestuurders*

### # Introductie

- Voorstellen
- Aanleiding onderzoek
- Doel onderzoek
- Toestemming opname + anonimiteit

### I Achtergrond bestuurder

- Wat is uw sportachtergrond?
- Wat is uw werk? En welk werk heeft u in het verleden gedaan?
- Welke bestuursfunctie heeft u voorheen gehad? (zowel binnen als buiten sport)
- Hoe bent u in het bondsbestuur terecht gekomen?

### II Het proces

- Waarom heeft uw bestuur er voor gekozen om een bestuurder te werven via de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken?
- Hoe ging de kennismaking van de externe bestuurder met het bestuur en de eerste contacten? (merkte je verschillen, reacties van externe, verbaasde je jezelf over iets?)

### III De externe bestuurder

- Merkt u een verschil tussen een externe bestuurder en een andere bestuurder? (Qua handelen, kennis, kunde, opvattingen, zienswijze, etc.)
- Welke eigenschappen van de externe bestuurder schrijft u aan de ervaring welke hij/zij heeft opgedaan buiten de sport?
- Is de kennis/ervaring van deze bestuurder van invloed op zijn/haar besturen?
- Is de kennis/ervaring van deze bestuurder van invloed op de rest van het bestuur?
- Welke toegevoegde waarde kunnen kennis en ervaringen opgedaan buiten de sport volgens u hebben voor een bondsbestuur?
- Ervaart u negatieve gevolgen van iemand van buiten de sport in uw bestuur? Zo ja, welke?
- Heeft dit gevolgen voor de verhoudingen binnen het bestuur? Zo ja, welke?
- Heeft dit gevolgen voor het functioneren van het gehele bestuur? Zo ja, welke?

### IV Het bondsbestuur

- Hoe ziet een ideaal bestuur er volgens u uit?
- Is er een verschil tussen een bestuur van een sportbond en een ander bestuur? Zo ja, welke?
- Wat is volgens u de taak van het een bestuur van een organisatie?
- Welke competenties dient een goede bestuurder volgens u te bezitten? En waarom?

### V Overig

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?

## **Beschrijving organisaties**

Alle ondervraagde organisaties zijn sportbonden die lid zijn van sportkoepel NOC\*NSF. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen volgt hier een globale beschrijving van de organisaties zonder daarbij namen of specifieke kenmerken te noemen. Zoals eerder beschreven hebben alle organisaties minstens één extern bestuurslid in het bestuur welke geplaatst is via de Sportbestuurdersdatabase van Sport & Zaken. Hier een kort overzicht van het bestuur en bureau per ondervraagde organisatie.

### *Organisatie A*

Het bestuur van deze organisatie bestaat uit een voorzitter, penningmeester en vier leden met eigen aandachtsgebieden (zes bestuursleden). Er zijn 17 mensen werkzaam op het bondsbureau.

### *Organisatie B*

Het bestuur van deze organisatie bestaat uit een voorzitter, penningmeester en vijf leden met eigen aandachtsgebieden (zeven bestuursleden). Er zijn 40 mensen werkzaam op het bondsbureau.

### *Organisatie C*

Het bestuur van deze organisatie bestaat uit een voorzitter, penningmeester, secretaris en drie commissarissen (zes bestuursleden). Er zijn twee mensen werkzaam op het bondsbureau.

### *Organisatie D*

Het bestuur van deze organisatie bestaat uit een voorzitter, secretaris, penningmeester, en vijf leden met eigen portefeuilles (acht leden). Er zijn 18 mensen werkzaam op het bondsbureau.