

Aandacht voor verschillen, om het verschil te maken

Gereedschap voor bestuurlijke vernieuwers

DOOR WILLIE WESTERHOF

Bestuurlijke vernieuwing staat hoog op de agenda in de sportwereld. De samenstelling van sportbesturen is daarbij een belangrijk thema; divers samengestelde besturen doen het namelijk beter. Onderzoek toont echter aan dat een evenwichtige taakverdeling, onder andere in besturen van sportverenigingen, in de praktijk nog ver te zoeken is. NOC*NSF introduceerde daarom eind vorig jaar een instrument voor verenigingsondersteuners om hen te helpen bij een ontwikkeling richting meer diversiteit in besturen. Accountmanager Edith Frijlink van de Nevobo is er blij mee en vertelt hoe zij de gereedschappen inzet in de regio Noord.



In de omgeving van de sportvereniging verandert veel. Een veranderende samenstelling van het dorp of de wijk heeft zijn uitwerking op het leden- en vrijwilligersbestand van de sportvereniging. Verschillende mensen hebben uiteenlopende achtergronden, wensen en behoeften. Het benutten van die verschillen tussen mensen geeft verenigingen een kans op nieuwe leden, vrijwilligers en bestuurders. Die zijn hard nodig, want twintig procent van de verenigingen heeft een tekort aan vrijwilligers en negentig procent van de verenigingen heeft de ambitie om te groeien. Krachtige besturen, met een goede balans tussen verschillende doelgroepen met verschillende vaardigheden en competenties, kunnen het verschil maken. In de Sportaanbiedersmonitor 2015 (zie ook de pagina's 52 tot en met 54) benadrukt NOC*NSF dan ook het belang van zo'n goede balans. Het is wenselijk dat een sportorganisatie een afspiegeling vormt van de samenleving, zodat iedereen zich er thuis kan voelen. Dat betekent ook dat verschillende doelgroepen uit een gemeenschap op diverse niveaus binnen een vereniging actief zijn.

Accountmanager Edith Frijlink van de Nevobo met de toolkit voor bestuurlijke vernieuwers.

Vaak vormen sportverenigingen geen afspiegeling van de samenleving

De praktijk is echter anders. Vaak vormen sportverenigingen geen afspiegeling van de samenleving en al helemaal niet in alle geledingen. Want zelfs al is het aantal mannelijke en vrouwelijke sporters keurig in evenwicht, vaak overheersen in het bestuur de mannen. Daar komt bij dat bijna tachtig procent van de verenigingsbestuurders 45 jaar of ouder is. En hoewel het aantal allochtone leden van sportverenigingen toeneemt, is het aantal allochtone sportbestuurders nog steeds erg laag. Hier is dus nog een wereld te winnen!

Scheve taakverdeling m/v

Onderzoek van Inge Claringbould (2014) naar de rol van gender bij de betrokkenheid van ouders bij hun voetballende zoons laat bovendien zien dat mannen geneigd zijn andere taken bij de vereniging te vervullen dan vrouwen. Zo vervullen vaders in het onderzoek vaker de structurele functies die te maken hebben met formele regels, normen en waarden en functies die deze formele regels, normen en waarden controleren, zoals scheidsrechter, lijnrechter, bestuurder, commissielid, coach en trainer. De moeders daarentegen zijn meer geneigd om informele vrijwilligers-taken op zich te nemen, zoals kantine-werk, de waterzak dragen en een rijschema maken. Daarnaast zijn de moeders die aan het onderzoek deelnamen meer betrokken bij de vereniging wanneer hun zoon klein is en verdwijnen zij langzaam van het toneel als hij ouder wordt. Volgens Claringbould zijn mannen de 'norm' in het voetbal en daarom wordt het normaal, gewoon en vanzelfsprekend gevonden dat mannen in de meerderheid zijn. Moeders ervaren vooral dat zij 'anders' zijn, niet op het voetbalveld thuishoren en het risico lopen bekritiseerd te worden. Dat maakt ze onzeker, waardoor ze liever geen functies aannemen.

De Sportkadermonitor 2015, waaraan 428 bestuurders hebben meegedaan, geeft een dergelijke scheve taakverdeling te zien in bestuurs- en andere kaderfuncties. De man/vrouwverdeling is bij het arbitrerend kader 82 om 18 procent en bij het sporttechnische kader 73 om 27 procent. Verder is het verschil binnen de bestuursfuncties het grootst in de rol van voorzitter: negentig om tien procent. De meeste vrouwen, bijna veertig procent, zijn te vinden in de rol van secretaris. Claringbould noemt de vanzelfsprekendheid van deze taakverdelin-

gen in de sport en het gebrek aan kritische reflectie van huidige besturen als belangrijke oorzaken van deze scheve verhouding. Diversiteit is uiteraard veel breder dan alleen het aantal vrouwen in bestuurs- en andere kaderfuncties, maar dit is wel het enige onderdeel waar recente gegevens van bekend zijn. Daarom is het belangrijk om in de toekomst meer (cijfer)materiaal op dit onderwerp te verzamelen.

Oude instrumenten in een nieuw jasje

NOC*NSF en de aangesloten bonden signaleerden deze scheve verhouding en de ongewenste effecten ervan en vonden het tijd voor actie. Samen met Kenniscentrum Sport en een aantal sportbonden stelde NOC*NSF de 'Gereedschappen voor bestuurlijke vernieuwers' samen. Deze gereedschappen bestaan uit een reeks verzamelde instrumenten, die in een nieuw jasje zijn gestoken. Ze bevatten informatie en instrumenten om bewustwording en

interesse te creëren en tools en tips voor actie; wat komt er bij kijken en hoe pak je dat aan? De gereedschappen zijn bedoeld voor verenigingsondersteuners, om makkelijker in gesprek te gaan met verenigingsbesturen over diversiteit en bestuurlijke vernieuwing.

Edith Frijlink, accountmanager van de Nevobo in de regio Noord, neemt de gereedschappen voortaan altijd in haar koffertje mee als zij op bezoek gaat bij haar volleybalverenigingen. "Ik geloof dat het goed is om eens op een andere manier naar het vak van besturen te kijken. Verenigingen zeggen vaak dat het moeilijk is om nieuwe bestuursleden te vinden. Daarom vind ik het interessant om vanuit deze andere benadering bestuurders te helpen", zegt Frijlink. "Als het kadertekort afneemt door gebruik te maken van de gereedschappen, dan zou ik dat een heel mooi resultaat vinden."

Het aandeel vrouwen in besturen van olympische sportbonden is in de afgelopen jaren licht toegenomen, tot twintig procent van de 485 bestuurders, maar de ontwikkeling lijkt stil te vallen. Het aantal besturen met geen enkele vrouw aan boord neemt bijvoorbeeld weer toe. Tussen de bonden bestaan grote verschillen. Bonden met veel vrouwelijke leden hebben niet automatisch ook veel vrouwelijke bestuurders (Factsheet 'Genderdiversiteit in Sportbesturen 2014').

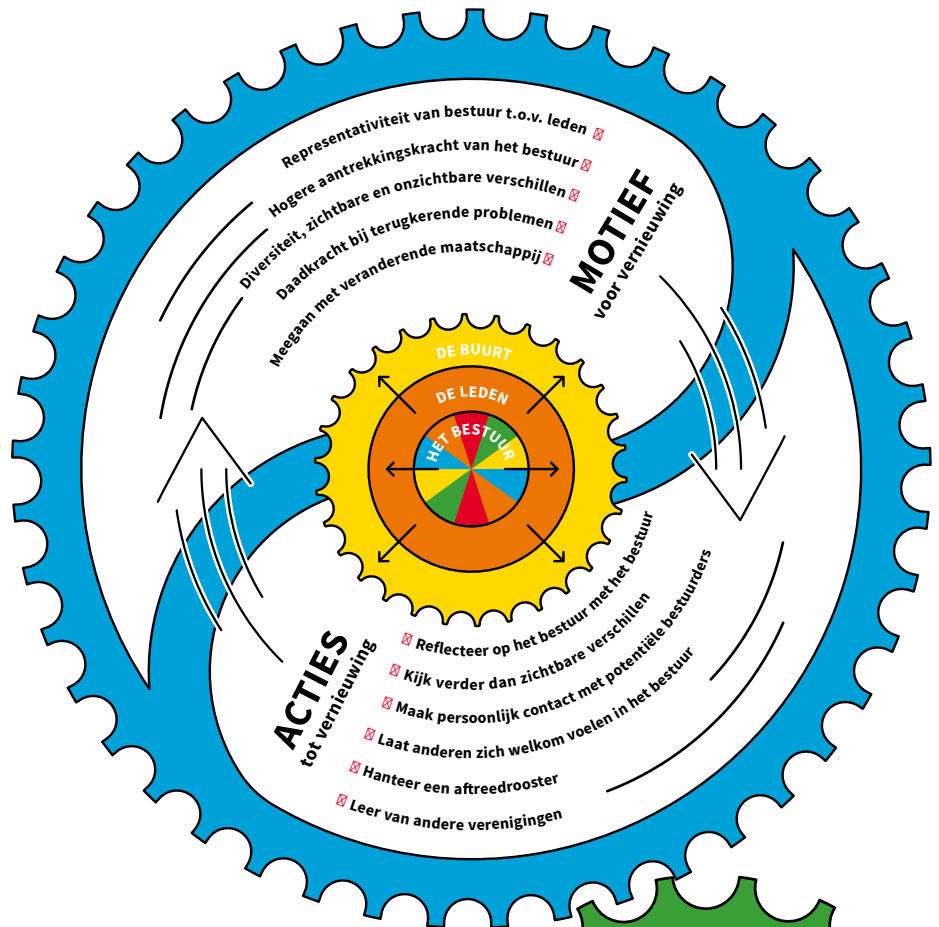


Figuur 1
Aantal vrouwen in besturen van sportbonden, Sportbonden Monitor 2015

“Als het kadertekort afneemt door het gebruik van de gereedschappen, dan is dat een heel mooi resultaat”

Een aanzet tot kritische reflectie

Voor Frijlink betekent diversiteit in de eerste plaats een goede afspiegeling. Haar ervaring is dat verenigingsbesturen vrijwel altijd in eerste instantie aangeven een goede afspiegeling te zijn van het ledenbestand. “Daarom ben ik heel gelukkig met de gereedschappen voor bestuurlijke vernieuwers. Het helpt om daar doorheen te prikken. Als je verenigingen een spiegel voorhoudt, dan zien ze dat het lang niet altijd goed zit met die afspiegeling.” Frijlink gebruikt daarvoor bij voorkeur de reflectiescan, in lijn met het onderzoek van Claringbould. Dat is een vragenlijst om een bestuur inzicht te geven in de huidige situatie en aan te zetten tot kritische reflectie over het huidige en het gewenste functioneren. Tijdens een onlangs gehouden landelijke bijeenkomst met bestuurders liet zij hen de reflectiescan invullen en in tweetalen nabespreken. “Door vragen te stellen ga je net even een laagje dieper. Dat leverde boeiende discussies op”, aldus Frijlink. “De bestaande cultuur en gewoonten van een bestuur kunnen nieuwe doelgroepen buiten de deur houden. Dat gebeurt vaak onbewust en onbedoeld. Maar daarmee laten besturen wel een enorme kweekvijver aan potentiële bestuurders liggen, en dat is jammer. Door de reflectiescan te gebruiken gaan de bestuurders dit mechanisme zelf herkennen en dat biedt openingen voor verandering.”



**BESTUURLIJKE
VERNIUWING**
GEREEDSCHAP VOOR
BESTUURLIJKE VERNIUWERS

Mix van denkers en doeners
Korte lijntjes: vinden van nieuwe doelgroepen gebeurt sneller
Draagkracht en betrokkenheid met stevige verankering in de club én maatschappij
OPBRENGSTEN
optimaal bestuur
Laagdrempelig en open bestuur draagt bij aan sfeer en veiligheid
Mix van jong en oud met dynamiek en ervaring
Toegang tot een breder en krachtiger netwerk
De club is toekomstbestendig en veranderkrachtig

Kwantiteit en kwaliteit verbeteren

Hoewel Frijlink de gereedschappen in eerste instantie inzet bij vraagstukken rondom kadertekort, verwacht zij dat door toetreding van nieuwe doelgroepen en nieuwe competenties de kwaliteit van besturen ook zal toenemen. Want als de verschillende doelgroepen in een bestuur participeren is een bestuur beter in staat om op de wen-

sen en verwachtingen van alle leden in te spelen. Frijlink voorziet echter ook dat het besturen van een vereniging er door al die verschillen niet makkelijker op zal worden. Waar gelijkgestemde bestuurders aan een half woord genoeg hebben, zullen nu alle besluiten vanuit verschillende gezichtspunten worden belicht. “Die besluiten kunnen natuurlijk wel op meer draagvlak reke-

nen en dat is dan weer winst”, voegt ze er lachend aan toe.

Het grootste effect verwacht Frijlink van jonge en ondernemende bestuurders. “In de krachtigste besturen die ik ken zitten ondernemers. Eén ondernemer in een bestuur redt het niet altijd om de rest mee te krijgen, maar twee of meer maken echt het verschil. Ook zijn jongeren heel verfrissend in een bestuur. Zij zitten vaak boordevol nieuwe ideeën.” Als voorbeeld noemt ze een vereniging van oud-studenten. “Die hebben nog nauwelijks bestuursvergaderingen. Zij ontmoeten elkaar in de kroeg, drinken een biertje en bespreken en passanten een aantal verenigingskwesties. De rest gaat via de mail en WhatsApp. Toch gaat het erg goed met die club!”

Een ‘must have’ voor verenigingsondersteuners

Frijlink raadt alle verenigingsondersteuners aan om de gereedschappen voor bestuurlijke vernieuwing in de rugzak te hebben. “Met deze tool moeten alle verenigingsondersteuners zo aan de slag kunnen”, vindt ze. Ze waarschuwt er echter wel voor om van diversiteit geen doel op zich te maken. “Het is een mooi middel om in te brengen als het slecht gaat met een bestuur, als bestuurders praten over een kadertekort of als een vereniging met aanvullend aanbod aan de slag wil”, adviseert ze collega’s. “Zorg dat je voldoende op de hoogte bent van de inhoud en met name van de vragen uit de reflectiescan, zodat je ze in een gesprek ook spontaan kunt inzetten. Door de juiste vragen te stellen en aan te sluiten bij wat er speelt, kun je weerstand voor verandering bij een bestuur wegnemen”, meent Frijlink. Zij stelt voor om de gereedschappen te introduceren, uit te leggen en vervolgens bij de vereniging achter te laten, zodat bestuurders er zelf mee verder kunnen. Binnenkort introduceert Frijlink de gereedschappen bij haar zeven collega-accountmanagers, opdat het gedachtegoed in het hele land verspreid wordt. Zij raadt coördinatoren van buurtsportcoaches aan om dat binnen hun werkgebied ook te doen.

De ‘Gereedschappen voor bestuurlijke vernieuwers’ zijn te vinden op <http://www.academievoorsportkader.nl/bijbscholingen/verenigingstrajecten>. Hardcopies zijn aan te vragen bij annelies.tromp@nocnsf.nl.

Cijfers bestuurssamenstelling Nevobo

- het bondsbestuur van de Nevobo bestaat uit zeven bestuursleden, allemaal mannen;
- bij de verenigingsbesturen:
 - is de verdeling over alle geregistreerde bestuursfuncties 54,7% man/45,3% vrouw;
 - is 52,6% van alle bestuurders 45 jaar of ouder;
 - is van de 45+-bestuurders de verdeling 63,3% man en 39,2% vrouw;
 - is van de bestuurders van 44 jaar en jonger de verdeling 36,4% man/60,8% vrouw.

Positieve effecten

Een greep uit de positieve effecten van een divers samengesteld bestuur, dat een goede balans heeft tussen verschillende vaardigheden en competenties:

- jonge bestuurders zitten vaak vol nieuwe ideeën, terwijl oudere bestuurders veel ervaring met zich meebrengen;
- mannen en vrouwen hebben vaak heel andere kwaliteiten, die aanvullend kunnen zijn binnen een bestuur;
- verschillen in etniciteit en aanvullende competenties leiden tot besluiten die vanuit diverse gezichtspunten zijn belicht en dus op meer draagvlak kunnen rekenen onder de leden;
- door de inbreng vanuit verschillende invalshoeken is een divers samengesteld bestuur meer vernieuwend en toekomstbestendig;
- de ‘pool’ waaruit een bestuur nieuwe bestuursleden, vrijwilligers en leden kan putten wordt groter;
- de sfeer binnen besturen verandert en verbetert door een beter draagvlak onder de leden en daarmee verbetert ook de motivatie en betrokkenheid van bestuursleden;
- een divers samengesteld bestuur leidt tot meer interesse in besturen bij verschillende diverse leden (herkenning).

“De bestaande cultuur en gewoonten van een bestuur kunnen nieuwe doelgroepen buiten de deur houden”

WILLIE WESTERHOF IS SENIOR ADVISEUR BIJ KENNISCENTRUM SPORT. VANUIT HET TEAM SPORTAANBIEDERS HEEFT ZIJ, MET NOC*NSF EN EEN AANTAL SPORTBONDEN, MEEGEWERKT AAN DE TOOLBOX ‘GEREEDSCHAPPEN VOOR BESTUURLIJKE VERNIEUWERS’. ZIJ IS TE BEREIKEN VIA WILLIE.WESTERHOF@KCSPORT.NL OF 06-31753735.

EDITH FRIJLINK IS ACCOUNTMANAGER BIJ DE NEVOBO IN DE REGIO NOORD EN LANDELIJK PROJECTLEIDER VAN DE BESTUURSACADEMIE. ZIJ PARTICIPEERDE IN DE BEGELEIDINGSGROEP VAN DE TOOLBOX ‘GEREEDSCHAPPEN VOOR BESTUURLIJKE VERNIEUWERS’. ZIJ IS TE BEREIKEN VIA EDITH.FRIJLINK@NEVOBO.NL OF 06-52599981.