

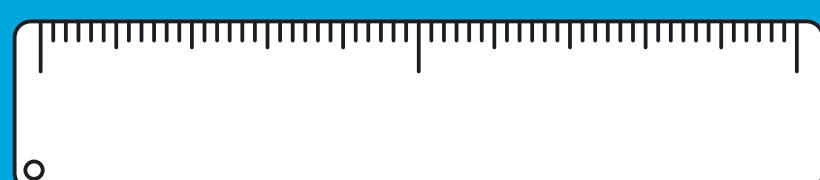
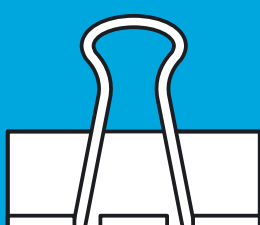
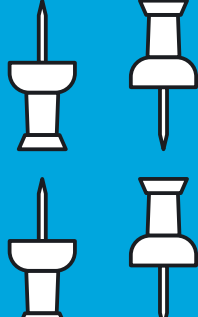
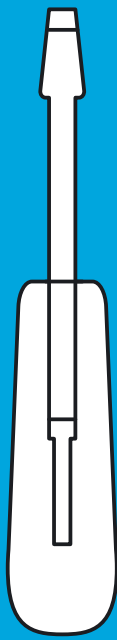
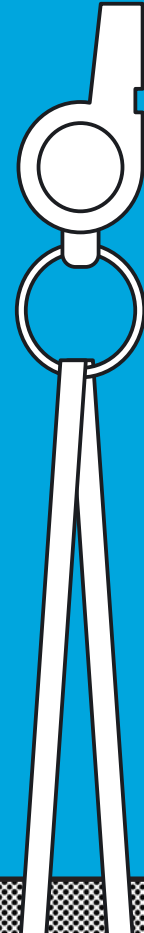
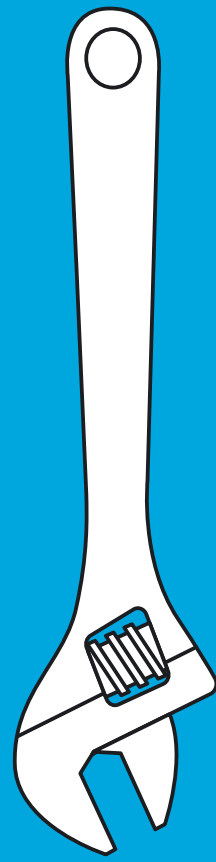


# BESTUURLIJKE VERNIEUWING

GEREEDSCHAP VOOR  
BESTUURLIJKE VERNIEUWERS

VOOR EEN SPORTVERENIGING MET  
AMBITIES EN ONDERNEMERSZIN

- ... DIE NIEUWE BESTUURSLEDEN WIL WERVEN EN GAAT VOOR KWALITEIT
- ... DIE VERNIEUWING BELANGRIJK VINDT
- ... DIE ZOEKT NAAR NIEUWE OPLOSSINGEN VOOR SLEPENDE PROBLEMEN
- ... DIE EEN OPTIMALE SFEER, DYNAMIEK EN BETROKKENHEID WIL REALISEREN
- ... DIE GELOOFT IN DE EIGEN KRACHT VAN DE LEDEN





## COLOFON

Deze toolkit is ontwikkeld in opdracht van en in samenwerking met NOC\*NSF en sportbonden.

### PROJECTGROEP

Edith Frijlink, *Nevobo*  
Hedwich Kuipers, *Watersportverbond*  
Nathalie Verdult, *KNHB/VSK*  
Peter Verheul, *KNGU*  
Willie Westerhof, *NISB*  
Peet Mercus, *NOC\*NSF*  
Bas van der Heijden, *NOC\*NSF*

### EINDREDACTIE

Bas van der Heijden, *NOC\*NSF*  
Peet Mercus, *NOC\*NSF*  
Willie Westerhof, *NISB*

### PUBLICATIE

December 2015

## BRONNEN

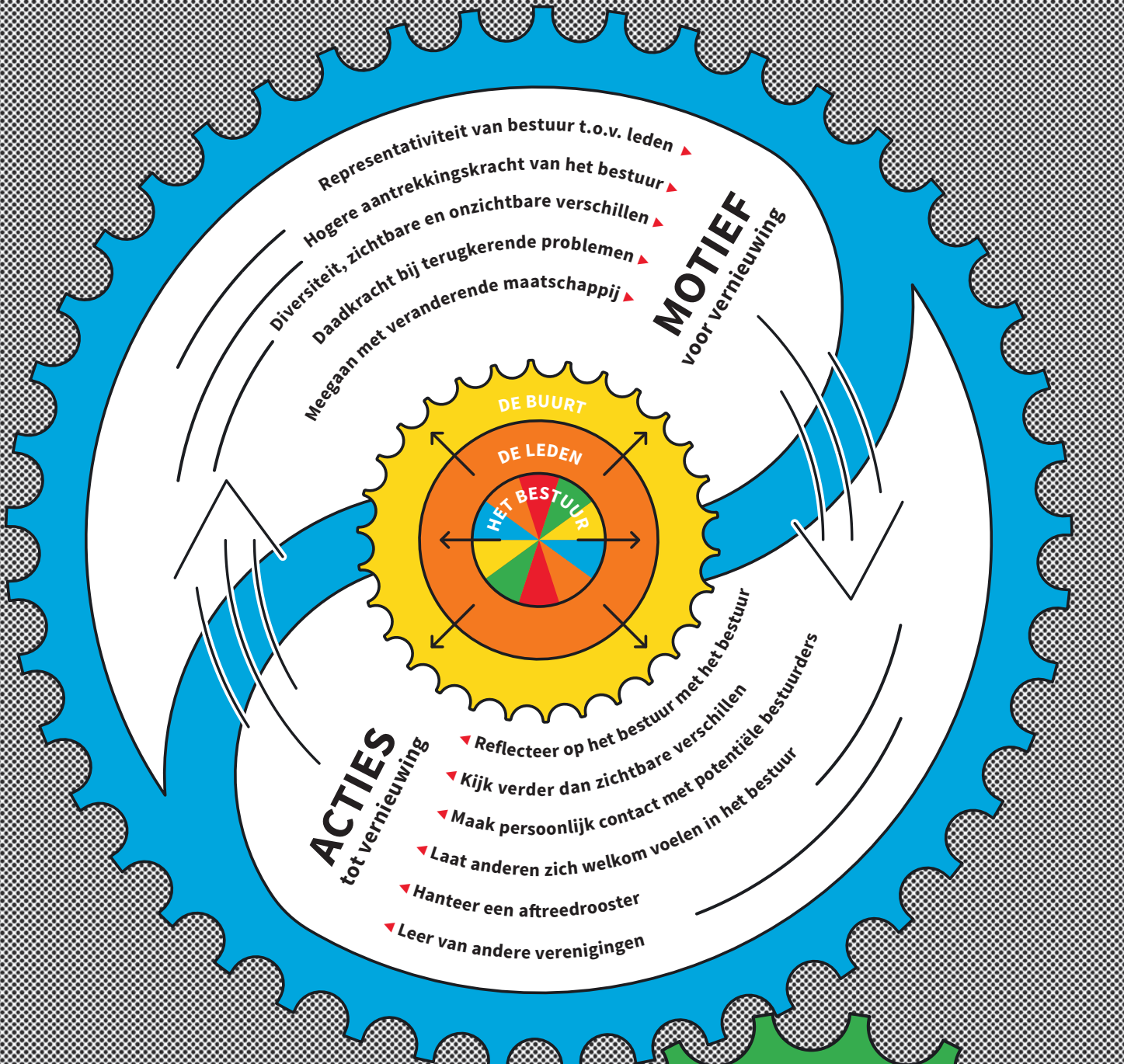
- Landelijk Netwerk Vrouwen in de Sport (LNVS), 2005. *Beter besturen door mix van culturen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB), 2004. *Diversiteit in vrijwilligersbeleid. Stappen naar een vrijwilligersbeleid in een multiculturele omgeving*. Bennekom: NISB.
- Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB), 2008. *Club zoekt kleur!* Bennekom: Drukkerij Modern.
- Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB), 2008. *Meer doen! Herkenning en erkenning van diversiteit binnen sportorganisaties*. Bennekom: Drukkerij Modern.
- Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB), 2011. *Leren van meedoen. Bron van kennis en ervaring*. Ede: NISB
- Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), Nederlands Olympisch Comité/Nederlandse Sport Federatie, 2014. *Het sportbestuur. Dé afspiegeling van het ledenbestand!*



Vormgeving:



CREATIVE  
BEARDS



**MOTIEF**  
voor vernieuwing

- ▶ Representativiteit van bestuur t.o.v. leden
- ▶ Hogere aantrekkingskracht van het bestuur
- ▶ Diversiteit, zichtbare en onzichtbare verschillen
- ▶ Daadkracht bij terugkerende problemen
- ▶ Meegaan met veranderende maatschappij

**ACTIES**  
tot vernieuwing

- ▶ Reflecteer op het bestuur met het bestuur
- ▶ Kijk verder dan zichtbare verschillen
- ▶ Maak persoonlijk contact met potentiële bestuurders
- ▶ Laat anderen zich welkom voelen in het bestuur
- ▶ Hanteer een aftreedrooster
- ▶ Leer van andere verenigingen

**BESTUURLIJKE  
VERNIEUWING**

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

# HET GOEDE VOORBEELD



## IN GESPREK MET:

**Inge Klein Gunnewiek**  
*Penningmeester van FC Trias.*

Onze voetbalclub FC Trias uit Winterswijk is een veelzijdige club met ruim 1200 leden, ontstaan na een fusie in 2002. Naast het voetbal dat centraal staat, organiseren we als club ook niet-voetbal activiteiten zoals een winterprogramma voor de jeugd (oa. met Sinterklaas, droppings, mountainbike tocht), maandelijkse kaartavond, bingo en een familiedag. Hierbij hebben we een grote groep enthousiaste vrijwilligers en één van de mooiste sportaccommodaties van de Achterhoek tot onze beschikking.



Onze voorzitter: "Ik ben trots op onze vereniging: Niet alleen op sportief gebied, maar ook op de vele vrijwilligers die actief zijn binnen de vereniging. De afspiegeling van de leden in de samenstelling van het bestuur draagt hieraan bij." - Jan Wilterdink

De organisatie en samenstelling van ons bestuur hebben de afgelopen jaren sterk bijgedragen aan de ontwikkeling van de club. De kracht van ons bestuur is de samenstelling. Het oorspronkelijke 'traditionele' bestuur heeft plaatsgemaakt voor een gemêleerde groep bestuurders bestaande uit mannen en vrouwen met diverse leeftijden en achtergronden. Een juiste afspiegeling vinden stond voor ons centraal. Leden hebben hierdoor meer het gevoel dat ze gehoord worden en dat iemand zijn of haar belangen vertegenwoordigt binnen de club.

We wilden altijd al meer vrouwen en jongeren in het bestuur. Een aantal jaren geleden groeide de wens om de kwaliteiten vanuit deze diverse groepen leden beter te benutten. Zo zijn we door het groeiende aantal voetbalsters bewust op zoek gegaan naar vrouwelijke bestuursleden. We horen er gewoon bij en we worden gewaardeerd om onze inbreng. Men is ook overtuigd dat vrouwen niet alleen op en langs het voetbalveld, maar ook in de 'derde helft', voor een positieve sfeer binnen de vereniging zorgen.

Leeftijd was ook een belangrijk thema. Ik merk dat onze jonge bestuurders vol met nieuwe ideeën zitten en de oudere bestuurders beschikken over de benodigde kennis en ervaring om die ideeën uit te voeren. Ieder bestuurslid geeft daarbij op zijn of haar eigen manier invulling en uitvoering aan zijn of haar werkzaamheden.

FC Trias is heel trots en tevreden met hoe het nu gaat binnen de club en het bestuur. Iedereen draagt op zijn of haar manier bij aan de club en verschillende meningen worden gehoord voor weloverwogen beslissingen. Het vinden van een optimale samenstelling voor het bestuur blijft voor ons belangrijk. Wanneer je goed zoekt en met mensen in gesprek gaat lukt dit ook. Goed evalueren en onszelf de spiegel voorhouden helpt daarbij en voorkomt dat we ons door de waan van de dag laten leiden.

# ARGUMENTEN VOOR 'DIVERSITEIT'

Heeft u moeite met het vinden van goede nieuwe bestuursleden ter vervanging van oude bestuursleden? Wilt u graag uw bestuur vernieuwen, maar geen kwaliteitsverlies leiden? Is meer aandacht voor verschillen misschien iets voor u?!  
Juist om het verschil te maken!

## Aandacht voor verschillen, juist om het verschil te maken!

Een krachtig bestuur is meestal een divers samengesteld bestuur. Een bestuur met een goede balans tussen verschillende vaardigheden en competenties. Zo'n bestuur heeft veel voordelen ten opzichte van een homogeen bestuur. Hoe meer competenties in een bestuur beschikbaar zijn, hoe gemakkelijker uiteenlopende problemen kunnen worden opgelost. Oog hebben voor verschillende doelgroepen, competenties en vaardigheden leidt bijna altijd tot een krachtig bestuur met een mooie afspiegeling ten opzichte van het ledenbestand.

## Hebt u ook te maken met uitdagingen in een veranderende omgeving?

In de omgeving van de sportvereniging gebeurt veel, wat ook zijn uitwerking heeft op het (potentiële) leden- en/of vrijwilligersbestand. Mensen hebben uiteenlopende achtergronden, wensen en behoeftes. Benutten van verschillen geeft u een kans op nieuwe leden, vrijwilligers en bestuurders. Dat is nodig want 20% van de verenigingen heeft een tekort aan vrijwilligers en 90% van de sportverenigingen heeft de ambitie om te groeien. *We missen dus een enorme kans, als we geen werk maken van diversiteit!*

## Wat levert een divers samengesteld bestuur de vereniging op?

Diversiteit gaat over verschillen tussen mensen, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, maar ook wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Een diverse samenstelling van het bestuur verruimt de blik van het bestuur, verbetert de besluitvorming en leidt tot meer ondernemerschap. Uit onderzoek blijkt dat deze besturen beter presteren, effectiever en efficiënter werken en meer gemotiveerd en betrokken zijn.

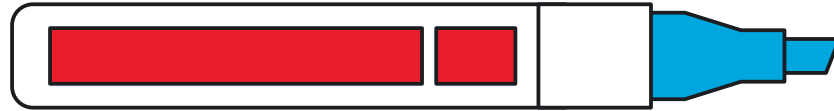
## HOE WERKT DAT DAN?

- Jonge bestuurders zitten vaak vol nieuwe ideeën, terwijl oudere bestuurders veel ervaring met zich meebrengen.
- Mannen en vrouwen hebben vaak heel andere kwaliteiten die elkaar kunnen aanvullen binnen een bestuur.
- Verschillen in etniciteit en aanvullende competenties leiden tot besluiten die van diverse gezichtspunten zijn belicht en dus op meer draagvlak kunnen rekenen onder de leden. Het probleemoplossend vermogen van de club neemt toe.
- Door de inbreng vanuit verschillende invalshoeken is een divers samengesteld bestuur meer vernieuwend en toekomstbestendig.
- De sfeer binnen het bestuur verandert en verbetert, door een beter draagvlak onder de leden en daarmee verbetert ook de motivatie en betrokkenheid van bestuursleden.

## OOK NIET ONBELANGRIJK!

Een divers samengesteld bestuur leidt tot meer interesse in besturen bij verschillende leden, omdat zij zich herkennen in de bestuursleden, de bestuursbesluiten en in de werkwijze. De afstand verkleint en de 'pool' waaruit een bestuur nieuwe bestuursleden, en vrijwilligers kan putten, wordt groter! Er kan dus enorme winst geboekt worden, in het aantrekkelijk maken van besturen voor nieuwe groepen leden.

# HET VERSCHIL MAKEN MET VERSCHILLEN



## DIVERSITEIT KAN OP VELE MANIEREN:

### LEEFTIJD, SEKSE, ETNICITEIT, KWALITEITEN EN COMPETENTIES

- *Het verruimt de blik van het bestuur, zorgt voor vernieuwing in besluitvorming, en meer ondernemerschap*
- *Uit onderzoek blijkt dat divers samengestelde teams beter presteren*



Jonge bestuurders zitten vaak vol nieuwe ideeën, terwijl oudere bestuurders veel ervaring met zich meebrengen.



Mannen en vrouwen hebben vaak heel andere kwaliteiten, die goed gecombineerd kunnen worden binnen een bestuur.

- *Mogelijkheid om (nog) beter met elkaar in gesprek te gaan*
- *Bestuur versterken door meer verschillende kwaliteiten*



Verskil in etniciteit en aanvullende competenties leiden tot besluiten die van diverse gezichtspunten zijn belicht en dus meer draagvlak hebben.

- *Bestuurlijke keuzes sluiten beter aan op de wensen van leden*



Door verschillende talenten te bundelen bereik je meer als bestuur. Het opent de deur tot innovatie en maakt dat je vereniging actief blijft in de toekomst.

- *Het probleemoplossend vermogen neemt toe; ook andere 'problemen' in de club zijn makkelijker op te lossen*



Een diverse samenstelling maakt het prettiger om te besturen. De motivatie en betrokkenheid neemt toe waardoor er meer en bredere interesse is om te besturen

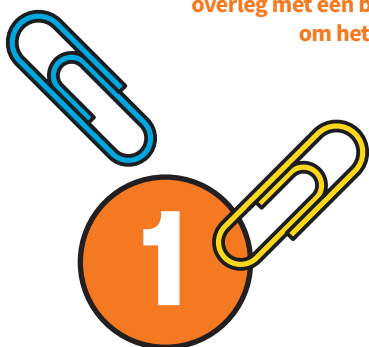
- *Het is makkelijker om bestuursleden te werven; het bestuur wordt toegankelijk(er) voor een bredere groep mensen*



Algemeen: resultaat is een sterkere vereniging met voldoende vrijwilligers/kader, hoger ledenbehoud, nieuwe leden, nieuwe mogelijkheden voor meer mensen om te sporten en/of andere mogelijke manieren van betrokkenheid bij de vereniging.

# AAN DE SLAG MET DIVERSITEIT

Te gebruiken als leidraad voor HOE je het thema 'Diversiteit' bespreekbaar kan maken in een overleg met een bestuur of bestuurslid. Het geeft een overzicht van vragen en werkvormen om het bestuur aan te zetten tot nadenken over en bespreken van het belang van 'diversiteit' voor de eigen vereniging.



## Wat verstaan wij als bestuursleden onder 'diversiteit' en/of 'representativiteit'?

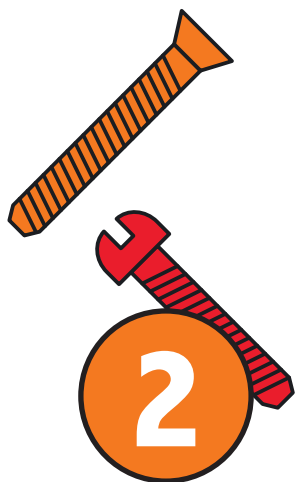
### → BRAINSTORM

- Noem allemaal woorden die je associeert met diversiteit/representativiteit en ga niet in discussie (alles is goed, dus nog geen mening formuleren).
- Noteer alle input op een bord of flipover en laat de aanwezigen toelichten wat ze er mee bedoelen.

*Mocht men moeite hebben met associaties: voorbeelden kunnen genoemd worden zoals zaken die te maken hebben met samenstelling ledenbestand en ouders/betrokken, omgeving vereniging, kwaliteiten/competenties van mensen, gender, etniciteit en relatie met missie/visie van de vereniging, verhouding behoefte/vraag en (sport)aanbod vereniging.*

### → OEFENING DE MUISMAN

Te gebruiken om de gevolgen van de mogelijke uiteenlopende 'vertrekpunten/brillen' van waaruit bestuursleden naar zichzelf of een situatie kijken inzichtelijk te maken.



## Hoe gaat het nu, bij ons?

### → OEFENING REFLECTIESCAN VERENIGINGSBESTUUR

- Hoe denken de verschillende bestuursleden over de samenstelling en het functioneren van het bestuur? Is er veel overeenstemming of juist niet?
- Welke verbeterpunten worden er door diverse bestuursleden geformuleerd? Worden hier gedeelde aanknopingspunten in herkend waar het bestuur iets mee kan?

### → IN GESPREK

- Doorgaan op resultaten uit de brainstorm en conclusies uit de reflectiescan.
- Is het interessant of relevant om dieper in te gaan op diversiteit en de samenstelling van het bestuur? Waarom wel? Waarom niet?



## Wat is de meerwaarde van meer diversiteit voor ons bestuur en onze vereniging?

### → DISCUSSIE EN KNOPEN DOORHAKKEN

- Willen/moeten wij hier iets mee? Vanuit noodzaak of wens/overtuiging?
- Welke knelpunten ervaren wij en hoe kan een verandering binnen het bestuur hier positief aan bijdragen?
- Zie ook: *Argumenten voor diversiteit*
- Zie ook: *Van smoezen naar oplossingen*



## Welke aanvullingen en/of wijzigingen in het bestuur zijn zinvol, nu en in de toekomst?

### → ACTIEPUNTEN BENOEMEN EN DOELEN STELLEN

- Wat voor type nieuwe/andere bestuurder is van toegevoegde waarde voor het bestuur?
- Hoe vinden we deze persoon binnen ons eigen netwerk of juist erbuiten? Nieuwe kanalen benutten? Zie ook: *Tips voor benaderen nieuwe bestuursleden*
- Andere aanpak? Zoals een jeugdcommissie instellen of ander soortige hulp/advies inschakelen voor verbetering van het bestuur?
- Zie: *Van smoezen naar oplossingen*

NOTITIES

A sheet of white paper with horizontal blue lines. At the top center, the word "NOTITIES" is printed in a bold, black, sans-serif font. The page is ruled with 20 horizontal blue lines. A small circle is drawn in the center of the page, spanning across two lines. There are four quarter-circle tabs, one in each corner, indicating where the paper can be folded into a book. The entire sheet is set against a dark grey background with a fine grid pattern.



# OEFENING “DE MUISMAN”

Te gebruiken als introductie van het onderwerp om te zien hoe we allemaal vanuit verschillende perspectieven kijken en daarmee een situatie anders beoordelen.

**DOELSTELLING:** Met de oefening kunnen de aanwezigen ervaren hoe ‘wij’ allemaal de wereld om ons heen bekijken en tevens beoordelen vanuit onze persoonlijke (geprogrammeerde) ‘bril’ (perspectief/vertrekpunt).

**OMSCHRIJVING:** Deze oefening kan gebruikt worden als eyeopener voor de aanwezigen om middels een concrete ervaring te begrijpen hoe het programmeren van de menselijke geest werkt. Verschillen (cultuur, etniciteit, opleiding, etc.) kunnen een effectieve communicatie in de weg staan en leiden tot miscommunicatie. Aan eenzelfde begrip of situatie kan door twee mensen een verschillende betekenis worden gegeven. Voor goede communicatie dient er overeenstemming te zijn over de inhoud en interpretatie van het begrip of situatie.

Zo ook als het gaat om diversiteit en toegankelijkheid van het bestuur.

**WERKWIJZE:**

- Verdeel de groep in twee groepen/helften;
- Praten is niet meer toegestaan;
- Laat eerst de linker groep de ogen sluiten, laat de rechter groep de afbeelding van de muis zien en neem de afbeelding weer weg;
- Laat vervolgens de rechtergroep de ogen sluiten, laat de linker groep de afbeelding van de man zien en neem de afbeelding weer weg;
- Laat nu beide groepen de afbeelding van de muismans zien;
- Vraag de deelnemers hardop te zeggen wat ze nu zien
- Nabespreken: de linker groep zal vooral een man zien, de rechter groep vooral de muis, wat zit hierachter?

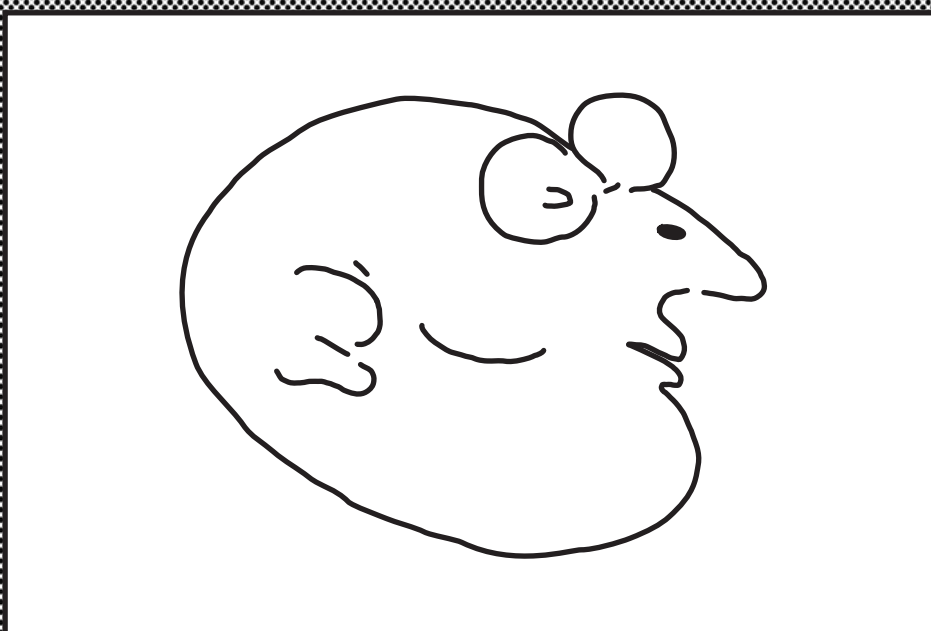
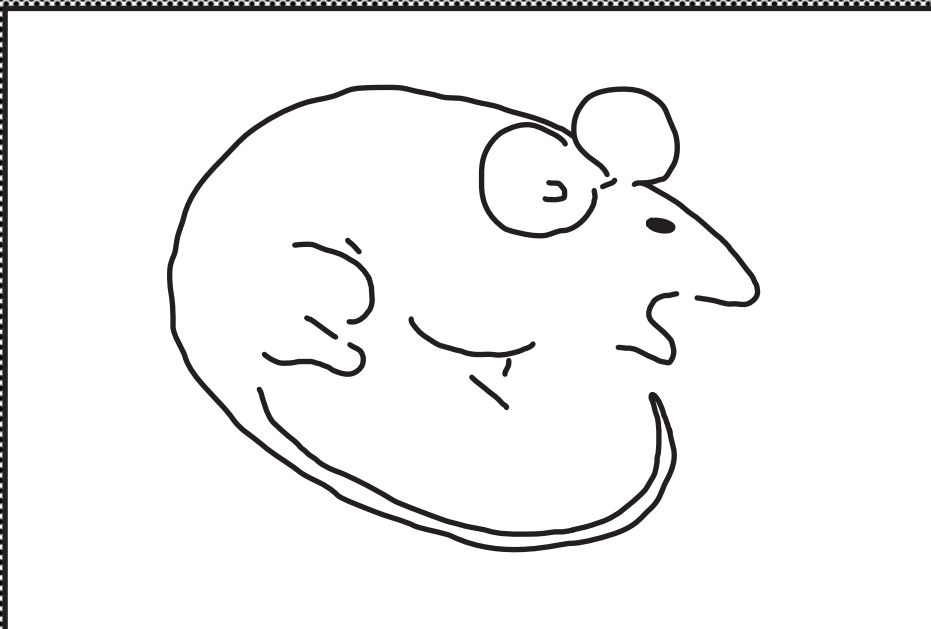
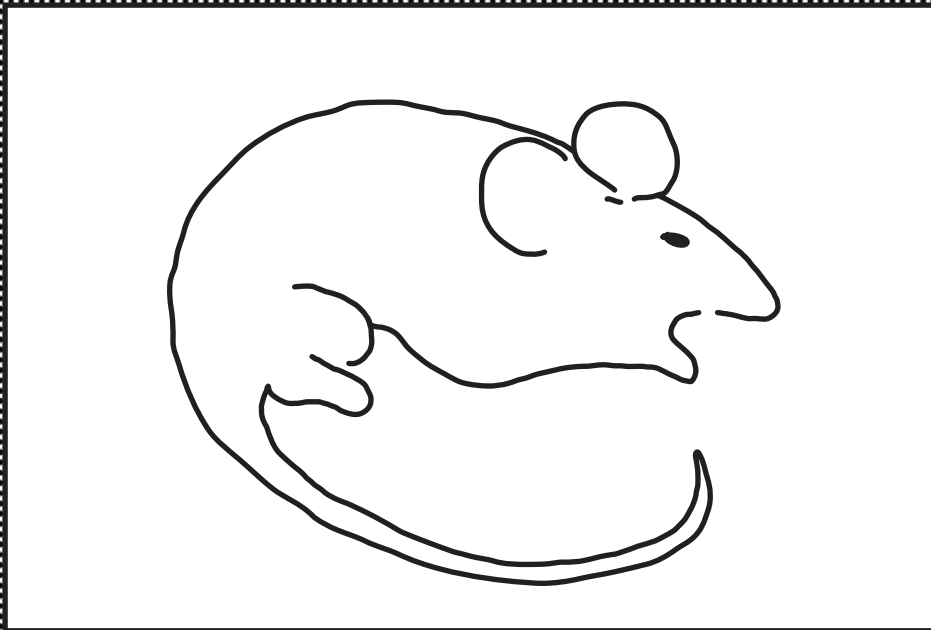
**TIJD:** Ongeveer 5 minuten voor de oefening met nabespreking

**BENODIGD MATERIAAL:** De afbeeldingen van de muis, man en muismans (afzonderlijk of afdekken, zie z.o.z.), hardcopy of te tonen via een laptop of beamer.

**OPBRENGST:** **Wat kan men hieruit leren?**  
Iedereen heeft dezelfde afbeelding bekeken en toch zien de diverse aanwezigen er andere dingen in terug. Zo gemakkelijk interpreteren we een afbeelding of boodschap vanuit ons eigen perspectief. Het zelfde gebeurt met het bestuur en bestuurders van een sportvereniging.

Hoe denkt het bestuur over zichzelf als het gaat om representativiteit, diversiteit, toegankelijkheid, belang van de sportvereniging, relatie vraag en aanbod en innovatie? En de bestuurders afzonderlijk? En de betrokkenen of leden? En welke knelpunten kunnen hierachter verscholen liggen?

OEFENING "DE MUISMAN"



# REFLECTIESCAN VERENIGINGSBESTUUR

Reflecteren op het bestuur en inzicht krijgen in hoe de huidige situatie is qua samenstelling.

De scans kunnen als geheel of afzonderlijk worden ingezet. Het doel is om een bestuur inzicht te geven in de huidige situatie en waar nodig het bestuur aan te zetten tot kritische reflectie en een gesprek over het huidige en het gewenste functioneren. De diverse bestuursleden kunnen dit afzonderlijk van elkaar

invullen, waarna de verschillen of juist de overeenkomsten met elkaar worden besproken. De scan laten invullen door een directe betrokkene bij het bestuur levert ook interessante informatie op; hoe kijkt men van buitenaf tegen ons aan? Is ons eigen beeld een juist beeld?

| BESTUURSSAMENSTELLING EN DIVERSITEIT  | ← HELEMAAL MEE ONEENS      HELEMAAL MEE EENS → |      |      |      |      |
|---|--|------|------|------|------|
|   |  |      |      |      |      |
| 1 Het bestuur bestaat uit een voldoende aantal leden  |  |      |      |      |      |
| 2 Het is voor alle bestuursleden volkomen helder voor welke taken zij verantwoordelijk zijn                       |  |      |      |      |      |
| 3 De bestuursleden zitten niet langer dan 6 jaar in het bestuur   |  |      |      |      |      |
| 4 De doorstroom van bestuursleden is goed geregeld  |  |      |      |      |      |
| 5 Het bestuur is divers van samenstelling (b.v. afkomst en sekse, leeftijd, kennis, ervaring, vaardigheden, etc.) |  |      |      |      |      |
| 6 Het bestuur heeft een goede balans man/vrouw  |  |      |      |      |      |
| 7 In het bestuur zijn sleutelfuncties, zoals voorzitter of penningmeester, evenwichtig verdeeld                   |  |      |      |      |      |
| 8 In het bestuur ligt de gemiddelde leeftijd niet hoog (b.v. onder de 40 jaar)                                    |  |      |      |      |      |
| 9 Het opleidingsniveau van de bestuursleden is gemiddeld hoog   |  |      |      |      |      |
| 10 De hoeveelheid van taken is over het bestuur evenwichtig verdeeld  |  |      |      |      |      |
| 11 De samenstelling van het bestuur is een goede afspiegeling van het ledenbestand                                |  |      |      |      |      |
| 12 Het bestuur werkt structureel met een vrijwilligers-/personeelsbeleid  |  |      |      |      |      |
| 13 In het bestuur worden verschillen tussen masculiene en feminiene competenties herkend en erkend                |  |      |      |      |      |
| <b>SCORE:</b>   | X 1=   | X 2= | X 3= | X 4= | X 5= |
| <b>TOTAAL SCORE:</b>  |  |      |      |      |      |

| CULTUURASPECTEN  | NIET HERKENBAAR      WEINIG HERKENBAAR      DUIDELIJK HERKENBAAR |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
| 1 Het bestuur vertoont conflict vermijdend gedrag                          |  |  |  |
| 2 Het bestuur opereert heel formeel, houdt zich aan de regels.             |  |  |  |
| 3 Het bestuur kiest vaak voor de veilige weg.                              |  |  |  |
| 4 Resultaat heeft bij het bestuur niet de hoogste prioriteit.              |  |  |  |
| 5 Het bestuur motiveert elkaar onderling sterk.                            |  |  |  |
| 6 Het bestuur is inspirerend voor de leden.                                |  |  |  |
| 7 Het bestuur is heel flexibel.  |  |  |  |
| 8 Het bestuur is sterk betrokken bij de leden.                             |  |  |  |
| 9 Het bestuur houdt bij besluitvorming rekening met draagvlak onder leden. |  |  |  |
| 10 In het bestuur ontstaan veel conflicten.                                |  |  |  |
| 11 De bestuursleden hebben onderling regelmatig machtsconflicten.          |  |  |  |
| 12 Bestuursleden ervaren veel stress.                                      |  |  |  |
| 13 Het bestuur is sterk intern gericht.                                    |  |  |  |
| 14 Het bestuur houdt weinig rekening met omgeving.                         |  |  |  |

## BESTUURSCOMPETENTIES

In de tabel staan per regel twee tegengestelde competenties. Geef aan in welke mate de competenties aanwezig zijn binnen het bestuur. Voorbeeld: score 1 in de eerste regel betekent dat het bestuur meer is gericht op risico nemen dan op zekerheid. Score 3 betekent dat er evenwicht is tussen beide.

|                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
|-------------------|---|---|---|---|---|--------------|
| Risico nemen      |   |   |   |   |   | Zekerheid    |
| Prestatiegericht  |   |   |   |   |   | Coachend     |
| Zelfverzekerd     |   |   |   |   |   | Bescheiden   |
| Individualistisch |   |   |   |   |   | Teamgericht  |
| Onafhankelijk     |   |   |   |   |   | Samenwerkend |
| Zakelijk          |   |   |   |   |   | Betrokken    |
| Feitelijk         |   |   |   |   |   | Gevoelsmatig |
| Analytisch        |   |   |   |   |   | Praktisch    |
| Ambitieuus        |   |   |   |   |   | Sociaal      |
| Respectvol        |   |   |   |   |   | Waarderend   |



## Algehele conclusie

## SCORE

## FORMULEER JE EIGEN CONCLUSIE. BESPREEK ONDERLINGE VERSCHILLEN EN EVENTUELE VERBETERPUNTEN

### BESTUURSSAMENSTELLING EN DIVERSITEIT

- Heb je eenmaal of vaker 'helemaal oneens' of 'oneens' opgegeven?
- Zijn er veel totaal scores onder de 40?

### CULTUURASPECTEN

Heb je vaak "duidelijk herkenbaar" aangevinkt in de volgende stellingen:

**1 t/m 4:** Er heerst een passief/defensieve bestuurscultuur, gekenmerkt door formele regels en veiligheid. Men houdt vast aan het oude.

**5 t/m 9:** Er heerst een constructieve bestuurscultuur, sterk gericht op de omgeving en onderlinge motivatie. Er is ruimte voor diversiteit.

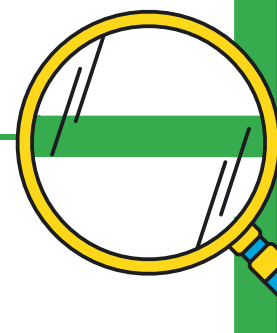
**10 t/m 14:** Er heerst een agressief/defensieve bestuursstijl, gekenmerkt door veel onderlinge confrontatie. Men is erg kritisch tegenover elkaar en er zijn hoge verwachtingen.

### BESTUURSCOMPETENTIES:

Bij veel 1 of 2  
Relatief veel masculiene competenties aanwezig; zakelijk en besluitvaardig.

Bij veel 3  
Mannelijke en vrouwelijke competenties vrijwel in balans; beslissingen worden genomen die gedragen worden door de leden.

Bij veel 4 of 5  
Overwegend feminiene competenties; hecht team en betrokken bij vereniging.



# VAN SMOEZEN NAAR OPLOSSINGEN

**Veel gebruikte smoezen: Het zijn makkelijke manieren voor sportbestuurders om aan te tonen dat ze wel willen maar niet kunnen. Toch ligt de oorzaak meestal in het feit dat de wil tot verandering niet krachtig genoeg aanwezig is. Er kan direct gezocht worden naar welke mogelijkheden/oplossingen voor de eigen club van waarde kunnen zijn.**

## **SMOES:**

***“We kunnen ‘ze’ niet vinden”***

## **SMOES OF DROGREDEN?:**

Het is erg gemakkelijk om te zeggen dat je wel zou willen veranderen en daar het nut van inziet. Toch ligt de oorzaak van het ‘niet kunnen vinden’ meestal in het feit dat de wil tot verandering niet krachtig genoeg aanwezig is, of men weet niet waar men moet zoeken.

## **OPLOSSINGEN!:**

- Zoek in de omgeving waar de gewenste potentiële bestuurders zich bevinden en ga in gesprek.
- Breng verschillende netwerken met elkaar in contact.
- Kijk ook buiten het eigen netwerk. Vraag jeugd/vrouwen om uit hun netwerk voor te dragen.
  - Maak vacatures zichtbaar voor iedereen.
  - Zorg dat mensen uit de gezochte doelgroep zich aangesproken voelen.
  - Niet bang zijn om een bestuursfunctie een tijdje vacant te houden totdat de juiste aanvullende persoon wel is gevonden.

## **SMOES:**

***“Wij letten bij selectie alleen op kwaliteit. Man of vrouw, jong of oud speelt geen rol”:***

## **SMOES OF DROGREDEN?:**

Het zittende (niet divers samengestelde) bestuur selecteert meestal zelf nieuwe bestuurskandidaten. Ze gaan vaak (onbewust) uit van hun eigen persoonlijke achtergrond en voorkeur. Het is erg lastig dit uit te schakelen waardoor afwijkende competenties minder kans krijgen.

## **OPLOSSINGEN!:**

- Kijk bij de beoordeling van kwaliteit niet alleen naar de individuele competenties, maar naar de competenties van het bestuur als geheel. De vereniging is misschien wel gebaat bij een vrouw of jonger iemand.
  - Zoek naar mensen met competenties die in het zittende bestuur ontbreken, zo worden zaken vanuit verschillende invalshoeken bekeken, waardoor de kwaliteit toeneemt.

## **SMOES:**

***“We hebben helaas geen vacatures binnen ons sportbestuur”:***

## **SMOES OF DROGREDEN?:**

Vaak worden zittingstermijnen overschreden, waardoor rotatie achterwege blijft. Veel sportverenigingen hebben een tekort aan vaardigheden in het zittende bestuur. Meer vrouwelijke, jongere of allochtone bestuursleden kan helpen, want hun nieuwe vaardigheden helpen het bestuur hun prestaties te verhogen.

## **OPLOSSINGEN!:**

- Werk met een aftreedrooster voor meer rotatie in het bestuur.
- Voeg een extra plek toe voor een algemeen bestuurslid.
  - Zorg voor een ‘pool’ met diverse mensen rondom het bestuur, die af en toe aanschuiven.
  - Laat een aantal mensen meelopen in het bestuur, zodat zij ervaring opdoen met besturen en de overgang naar een bestuursfunctie soepel verloopt.

**SMOES:**

**“Gericht werven van jongeren of vrouwen is niets voor ons. Doelgroepenbeleid is stigmatiserend”**

**SMOES OF DROGREDEN?:**

Het gaat erom in hoeverre jongeren en vrouwen de kans krijgen. Die kans wordt bijvoorbeeld geboden door gericht te werven. Niet de uitzonderingspositie van specifieke groepen benadrukken, wél recht doen aan de verschillende uitgangsposities. Dit betekent één aanpak voor alle potentiële bestuursleden, waarbij specifieke doelgroepen wel verschillend worden benaderd.

**OPLOSSINGEN!:**

- Maak persoonlijk contact met potentiële bestuurders.
  - Laat je niet uit het veld slaan na een afwijzing. Benader en vraag een gewenste kandidaat meerdere malen en toon vertrouwen.
  - Creëer draagvlak voor meer diversiteit.
  - Zoek sleutelfiguren en vraag hen om advies of om het proces te ondersteunen.

**SMOES:**

**“Wij zijn een goed team en willen de goede sfeer niet verloren laten gaan door iemand die daar niet op aansluit”**

**SMOES OF DROGREDEN?:**

Een bestuur dat uit allemaal ‘gelijken’ bestaat en zichzelf ziet als ‘vriendenclub’, weet wat ze aan elkaar hebben en zijn sterk op elkaar ingespeeld. Het gevaar is dat anderen, wellicht onbewust en onbedoeld, worden uitgesloten. Nieuwe mensen zorgen voor een nieuwe frisse blik.

**OPLOSSINGEN!:**

- Spreek andere verenigingen met ervaringen en ontdek de meerwaarde van gemengde besturen.
- Richt een raad van advies op met oud-bestuurders. Zo kan de vriendenclub voortbestaan én fungeert het als bron van kennis/ ervaringen.
  - Probeer oprecht te luisteren en interesse te tonen in alle leden en betrek ze daadwerkelijk bij discussie en besluitvorming. Dit lijkt vanzelfsprekend, maar is het niet.

**SMOES:**

**“Vrouwen voelen zich niet thuis in onze bestuurscultuur”**

**SMOES OF DROGREDEN?:**

Mannen voelen zich als een vis in het water in een mannelijke bestuurscultuur. Vrouwen zeggen dat ze niet weten wat ‘besturen’ inhoudt en dat het hun niet aantrekt. De bestuurscultuur bepaalt in sterke mate hoe een vereniging zich ontwikkelt. Keuze voor meer diversiteit (b.v. meer vrouwen) betekent ook verandering van cultuur en werkwijze. Lukt het om hierop door te zetten, dan ontstaat er meer creativiteit, meer betrokkenheid en een grotere pool aan nieuwe bestuursleden.

**OPLOSSINGEN!:**

- Met z'n tweeën vertegenwoordigd pakt gunstig uit. Dus werven van twee vrouwen/ jongeren/ alloctonen, voor steun aan elkaar en voor grotere invloed op bestuurscultuur.
- Creëer een veilige omgeving voor een nieuw bestuurslid en draag indien gewenst langzaam meer verantwoordelijkheid over aan het nieuwe bestuurslid.
- Voeg aan het bestuur mensen toe die sterk gericht zijn op samenwerken en relaties. Vrouwen hechten bijvoorbeeld meer aan harmonie.
  - Kijk kritisch naar (ongeschreven) regels en procedures en pas ze zo nodig aan.
    - Stel regelmatig de vraag of de gehanteerde werkwijze ook anders kan, b.v. andere vergadertijden en het splitsen van taken.

# TIPS VOOR HET VINDEN VAN NIEUWE BESTUURSLEDEN

Hoe om te gaan met werving en selectie van nieuwe mensen in het huidige bestuur. Dit kan zijn voor het opvullen van een vacature, het aanvullen van het bestuur middels een algemene bestuursfunctie en/of het instellen van een adviseur/adviesraad.

1

## ZOEK ALS BESTUUR CONTACT MET CLUBS DIE AL EEN GEMENGD BESTUUR HEBBEN

Zij kunnen adviseren over het proces om te komen tot een divers(er) bestuur, naar aanleiding van hun eigen ervaring. Mocht er geen dergelijke sportclub te vinden zijn kan het helpen om ook buiten de sport te kijken; naar een bedrijf dat bijvoorbeeld een heel actief diversiteitsbeleid voert.

2

## STEL JE OPEN VOOR ANDERE WAARDEN EN NORMEN BIJ WERVING EN SELECTIE

Bij werving en selectie neemt men vaak eigen achtergronden en normen/waarden mee. Deze beïnvloeden het selectieproces en verkleinen daardoor de mogelijkheden voor het vinden van bestuurders met aanvullende competenties. Ervaring leert dat mensen meestal onbewust 'klonen' van zichzelf zoeken en selecteren.

3

## BESPREEK VOORAF HET DOEL EN DE PERSOONLIJKE VERWACHTINGEN VAN EEN WERVING/SELECTIE PROCES BINNEN HET BESTUUR

Wanneer men vooraf op één lijn zit verloopt het proces van werving/selectie effectiever en efficiënter. Zo kan worden voorkomen dat bij de eerste beste kandidaat genoeg wordt genomen met het feit dat "er iemand is die wel wil", ongeacht de meerwaarde van die persoon voor het bestuur.

4

## BETREK EEN DIVERSE GROEP MENSEN IN DE WERVING EN SELECTIE, ZODAT OOK VERSCHILLENDE NETWERKEN EN TYPE KANDIDATEN GEVONDEN KUNNEN WORDEN

Een heel homogene groep zoekt naar dezelfde typen kandidaten en vist uit dezelfde vijver. Vraag specifieke doelgroepen (zoals ouders, jeugdleden, allochtonen) kandidaten uit hun achterban te benaderen en voor te dragen. Laat hen eventueel ook meedenken in de uiteindelijke selectie van een kandidaat.

5

## RICHT JE IN DE COMMUNICATIE (BV. VACATURETEKSTEN EN GESPREKKEN) NIET ALLEEN OP DE INHOUDELIJKE FUNCTIE EN TE VERRICHTEN PRESTATIES, MAAR BIJVOORBEELD OOK OP DE WERKOMGEVING EN SFEER

Potentiële kandidaten zullen eerder enthousiast worden wanneer ze het gevoel hebben dat ze op een voor hun prettige plek terecht komen waar ze met plezier met hun hobby bezig kunnen zijn. Te veel focus op de inhoud en voorwaarden maakt de vrijwilligersfunctie onnodig hoogdrempelig en voor een kleinere groep toegankelijk. Gebruik ook beelden en benoem randvoorwaarden die de gewenste doelgroep aanspreken en waarin zij zich herkennen. Gebruik passende wervingskanalen.





6

**MAAK DE GEVRAAGDE FUNCTIE/TAAK ZO CONCREET MOGELIJK VOOR ZOWEL INHOUD, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN LOOPTIJD.**

Zorg dat mensen uit de gezochte doelgroep zich aangesproken voelen. Heb daarbij ook aandacht voor wat het hen persoonlijk oplevert. Voorbeeld: onderzoek onder jongeren wijst uit dat zij eerder ja zeggen tegen een heldere en aan tijd gebonden 'klus' dan tegen een functie van onzekere omvang en duur.

7

**MAAK VACATURES VOOR IEDEREEN ZICHTBAAR.**

Zoek in de directe én indirecte omgeving waar de gewenste potentiële bestuurders zich bevinden. Breng verschillende netwerken met elkaar in contact en zet de vacature breed en ruim op tijd uit.

8

**GA VOORAL PERSOONLIJK IN GESPREK MET DE POTENTIËLE BESTUURDERS.**

Directe en persoonlijke benadering maakt dat mensen zich eerder aangesproken voelen. Probeer op persoonlijke motieven in te spelen of eventuele barrières weg te nemen. Laat je niet uit het veld slaan na twijfel of een afwijzing. Benader en vraag een gewenste kandidaat meerdere malen en toon vertrouwen.

9

**RICHT HET GESPREK MET EEN KANDIDAAT NIET ALLEEN OP DE GESCHIKTHEID VAN DE KANDIDAAT VOOR DE FUNCTIE MAAR OOK OP WAT DIE PERSOON ZELF AAN VOORKEUREN OF IDEEËN HEEFT EN AAN KWALITEITEN ZOU KUNNEN TOEVOEGEN.**

Het gevaar is dat een kandidaat, wellicht onbewust, wordt uitgesloten als die niet direct passend lijkt. Dit komt omdat men vaak vanuit eigen persoonlijke achtergrond en voorkeur oordeelt. Juist een afwijkende persoonlijkheid of kwaliteit kan veel nuttigs toevoegen. Het kan ook zijn dat deze persoon op een andere plek binnen de vereniging van meerwaarde kan zijn!

10

**OVERWEEG MEERDERE PERSONEN TE WERVEN EN SELECTEREN VOOR EEN TAAK**

Meerdere vertegenwoordigers van één doelgroep pakt gunstig uit en maakt de drempel om tot het bestuur toe te willen treden minder hoog. Dus het werven/selecteren van bijvoorbeeld twee of meer vrouwen/jongeren/allochtonen vergroot de kans op succes. Men heeft steun aan elkaar en het zorgt direct voor een grotere invloed op de bestuurscultuur.



11

12



NOTITIES

A sheet of white paper with a black border. At the top center, the word "NOTITIES" is printed in a bold, black, sans-serif font. The page is ruled with horizontal green lines, creating approximately 25 rows. A small green circle is centered on the 12th line from the top. In each of the four corners, there is a small green quarter-circle arc, resembling a tab or a corner marker. The background of the page is a light gray with a fine, repeating pattern of small dots.

# BESTUURLIJKE VERNIEUWING

GEREEDSCHAP VOOR  
BESTUURLIJKE VERNIEUWERS