

# GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl  
jrg 17

## PLATFORM VOOR 2021 GOVERNANCE

Vierluik: Governance bij vrijwilligersbesturen

- **Valkuilen van vrijwilligersbesturen 4**  
Jan Stolker pleit voor Competenties, een Kompas en Communiceren
- **Besturen met ziel en zakelijkheid 10**  
Joost van Alkemade over de specifieke eisen aan bestuurders
- **Elk jaar op scherp voor de Elfstedentocht 18**  
Interview met bestuursleden Oeds de Jager en Remko Renes
- **Een vereniging besturen tijdens corona 24**  
De 2 strategieën van Marian ter Haar, Jan Willem van der Roest en Lucas Meijs

**EN OOK** IN DE PRAKTIJK: DOEKLE TERPSTRA **28** FEMKE DE VRIES OVER HET VERSTERKEN VAN GOVERNANCE **32** NIEK VERKAIK & STEFAN PEIJ: WAAROM IS DE CODE WONINGCORPORATIES 2020 STRENGER? **42** MIRIAM STAAL-CUPPEN & MILDRED HOFKES ANALYSEREN TOON AAN DE TOP 2020 **44** ZIJN BOARDS EEN BASTION VAN STABILITEIT? DOOR GERBEN VAN DER WERF & STEFAN PEIJ **52** DE COMMISSARIS ALS TOPSPORTER, DOOR LEEN PAAPE & LEO VAN DER VOORT **64** JOS KOFFIJBERG & MARGRIETHA WATS & EELKE HEEMSKERK: EEN NIEUWE WAARDENBALANS NA CORONA **70**

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## Besturen tijdens een pandemie: hoe werkt dat bij verenigingen?



### Introductie

Veranderingen in de samenleving hadden de afgelopen decennia hun weerslag op verenigingen. Door de coronapandemie is de context waarin verenigingen werken nog verder veranderd. Voor de besturen betekent dat een zoektocht naar andere manieren om de vereniging levend te houden. In essentie zijn er twee strategieën, beschrijven Marian ter Haar, Jan Willem van der Roest en Lucas Meijs.

**Titel** : Besturen tijdens een pandemie: hoe werkt dat bij verenigingen?  
**Auteurs** : Willem van der Roest, Lucas Meijs en Marian ter Haar  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 2/2021)  
**Publicatiedatum** : 21-06-2021  
**Tags** : vereniging

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, [www.mediawerf.nl](http://www.mediawerf.nl). E-mailadres: [klazinus@mediawerf.nl](mailto:klazinus@mediawerf.nl).

Veranderingen in de samenleving hadden de afgelopen decennia hun weerslag op verenigingen. Door de coronapandemie is de context waarin verenigingen werken nog verder veranderd. Voor de besturen betekent dat een zoektocht naar andere manieren om de vereniging levend te houden.

In essentie zijn er twee strategieën, beschrijven **Marian ter Haar**, **Jan Willem van der Roest** en **Lucas Meijs**. Dit bleek ook uit eerder onderzoek, dat zij samen met het Mulier Instituut hebben verricht. Die strategieën blijken nog altijd de basis voor de zoektocht. Bovendien lijkt het zo te zijn dat de coronacrisis veranderingen mogelijk maakt die anders nog lang op zich hadden laten wachten.



**Marian ter Haar** is expert in samenwerking bij complexe sociale problemen.

De afgelopen twintig jaar heeft zij de maatschappelijke waarde van sport en bewegen bestudeerd in de praktijk.

**Jan-Willem van der Roest** is als universitair docent verbonden aan de Utrecht School of Governance van de Universiteit Utrecht. In zijn onderzoek richt hij zich op de betekenis van veranderingen in de maatschappij voor sportorganisaties.

**Lucas Meijs** is hoogleraar Strategische filantropie en Vrijwilligerswerk aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

# BESTUREN TIJDENS EEN PANDEMIE: HOE WERKT DAT BIJ VERENIGINGEN?

VIERLUIK

4

De veranderende samenleving heeft de afgelopen decennia ook zijn weerslag gehad op verenigingen, zowel voor de activiteiten als voor het besturen. De manier waarop Nederlanders zich tot elkaar verhouden is door individualisering en flexibilisering van het leven veranderd<sup>1</sup>. Opvallend genoeg zijn veel verenigingen nog springlevend, wellicht juist dankzij de individualisering gekoppeld aan een wens om toch bij elkaar te komen: te verenigen. Verenigingen hebben wel het aanbod en vrijwilligerswerk aangepast om aan te sluiten op veranderde voorkeuren van leden. Dit is zichtbaar in verruimde openingstijden van bijvoorbeeld tennisverenigingen, meer projectmatig georganiseerd vrijwilligerswerk en zelfs de mogelijkheid je te onttrekken aan vrijwilligerstaken door een verhoogde contributie. De inrichting van het bestuurswerk is

echter nog weinig aangepast aan de wensen en eisen van de huidige tijd. De dagelijkse verantwoordelijkheden rondom het besturen en de groeiende bezwaren tegen een traditionele werkwijze die veel besturen kenmerkt, maken het dan ook lastig om nieuwe bestuurders te vinden.

Samen met Marieke Reitsma en Anouk Brandsema van het Mulier Instituut gingen wij vier jaar geleden op zoek naar oplossingen om besturen voor vrijwilligers meer passend te maken. Middels een kwalitatief onderzoek onder vijftien vernieuwende besturen, vanuit vrijwilligerswerkperspectief, in de cultuur-, scouting- en sportsector vonden wij twee richtingen die besturen kiezen om het 'behapbaar' te maken. Deze benaderingen noemden wij *delen en verbinden* en *lean en mean* (zie Figuur 1).

- In de eerste stijl wordt slim gebruik gemaakt van de energie die in de vereniging aanwezig is door bestuurstaken te delen met leden die daarin iets willen betekenen. Hierbij worden nieuwe media ingezet om te communiceren met de leden, waardoor leden een soort tweede bestuur-schil worden.
- In de tweede stijl wordt het besturen beperkt tot de kern van de taak: er wordt strakker en professioneler gemanaged, onder meer door gebruik te maken van standaardisatie van taken en communicatie naar de leden middels nieuwe media.

Uit de analyse van de bestuurspraktijken blijkt dat deze benaderingen soms gelijktijdig, dan weer afzonderlijk, houvast geven aan het besturen – afhankelijk van de dynamiek in en buiten de vereniging. Dat veroorzaakt mengvormen en wisselingen tussen de twee stijlen. Desondanks geven bestuurders geregeld aan dat zij het

accent willen verleggen: wat strakker organiseren of juist de betrokkenheid van veel mensen uitdagen om een verandering door te voeren of een klus te klaren.

## Verandering door corona?

Uit ons eerdere onderzoek bleek dat de context doorslaggevend is voor de keuze van de benaderingswijzen van besturen. Wij werden daarom nieuwsgierig naar de invloed van de coronacrisis op het besturen van verenigingen. Daarbij stonden de volgende vragen centraal: hoe reageren besturen in hun werkwijze op de coronacrisis: worden ze meer *lean en mean* of gaan ze juist meer *verbinden en delen*? Of blijft de invloed van corona beperkt tot het toepassen van videovergaderen? We gingen in gesprek met bestuursleden van Perikles, de studievereniging

**Figuur 1. Twee bestuursstijlen voor passend besturen <sup>2</sup>**

Stijl	Lean en mean	Verbinden en delen
Omgeving	Stabiel	Dynamisch
Bestuursfilosofie	Core Business strak georganiseerd Hiërarchie, standaardisatie, controle: lineair afspraak = afspraak	Zelforganisatie, verbinding en samenwerken: circulair in gesprek
Leidende principes	Vanuit bestuur geïnitieerd	Vanuit iedereen die een goed idee heeft kan initiatief komen
Structuur	Netwerken, gebaseerd op functies en taken	Gemeenschappen, gebaseerd op wederkerigheid
Cultuur	Traditie	Beweging
Managen van energie	Verwachtingen management rondom professioneel uitgelijnde taakuitvoering	Vertrouwen geven aan mensen met ideeën
Profiel bestuurders	Expert op taakgebieden in organisatie	Soft skills, verbinden en inspireren
Communicatie	Strak geëxpliceerde standaarden met betrekking tot processen en taken	Gesprekken, wat heb je nodig om mee te doen?

# ‘De coronacrisis was voor besturen en verenigingen een breekijzer om wat meer los te komen van reguliere activiteiten en patronen’

\*\*\*\*\*

van de Utrecht School of Governance van de Universiteit Utrecht, bestuurders van het Islamitisch Cultureel Centrum in Leidsche Rijn (ICCLR) en de voorzitter van AZSV, een voetbalvereniging in Aalten.

Het blijkt dat in alle verenigingen de digitale middelen zijn opgekrikt tot het niveau dat het bestuur onafhankelijk maakt van fysieke ontmoeting. Teams en Zoom zijn ingezet om elkaar te spreken, het app- en mailcontact is frequent. Binnen de verenigingen worden heldere lijnen uitgezet wat betreft taken, verantwoordelijkheden en de besluitvorming. Het gebruik van digitale middelen versterkt een strakkere wijze van besturen (*mean en lean*), waarbij tegelijkertijd meer mensen (commissies) betrokken kunnen worden (*verbinden en binden*).

## Lean en mean

In alle verenigingen is er sprake van een slag naar een strakkere, zakelijker wijze van besturen. Vergaderen met Zoom en Teams, stimuleert – door daarin aanwezige instrumenten – de notulen en besluiten in deze systemen op te nemen. Dit beoordelen bestuurders als een gewenste verbetering. De algemene ledenvergaderingen (ALV) lijden daardoor niet erg (meer) onder de beperkingen als gevolg van corona. De ALV en vergaderingen van commissies worden goed bezocht.

Perikles:

*‘Voor de ALV in februari 2021 hebben we vooraf filmpjes verspreid, zodat mensen zich beter konden voorbereiden op beslissingen. In de vergadering konden we daardoor het tempo erin houden. Nu was de ALV veel interactiever, korter en daardoor actiever: 55 aanwezigen versus 15 in september 2020.’*

Het gemak waarmee grotere vergaderingen georganiseerd kunnen worden, opent mogelijkheden om meer gezamenlijk te besturen. *Mean* wordt daarmee een beetje minder *lean*, maar wel effectiever. In alle besturen is de wil tot delegeren zichtbaar: portefeuillehouders krijgen opdrachten, overleggen met commissies en krijgen geregeld een grotere verantwoordelijkheid. De commissies houden rekening met meerdere scenario’s, waar normaal alleen het bestuur rekening hield met risico-scenario’s. De daadwerkelijke eindverantwoordelijkheid blijft bij het bestuur.

Het bestuur van de voetbalclub maakte een raming van het tekort over 2020: 40.000 euro. Vervolgens kregen de commissies de vraag om, al dan niet in samenspraak met leden, met concrete voorstellen voor het bestrijden van dit tekort te komen. Het tekort is geslonken tot 4.000 euro. Er is geen achterstand in het betalen van contributie, noch verlies aan sponsorgelden. Ook de studievereniging Perikles legt de risico-inschatting meer dan voorheen neer bij commissies.

## Verbinden en binden

Het relatieve overschot aan tijd onder de leden wordt ingezet om leden te verbinden en binden door achterstallig onderhoud, ook van beleid, en bij het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. De verenigingen merken dat de coronacrisis niet alleen het bestuur maar ook de leden angst bezorgt over het voortbestaan van de vereniging. Deze angst maakt dat leden in beweging komen. De besturen proberen die energie te benutten en te faciliteren door aanbod te continueren of waar nodig aan te passen vanwege de beperkende

maatregelen. Ze maken daarbij dankbaar gebruik van ideeën van creatieve leden.

Het bestuur van AZSV voelde ruimte om eindelijk aan de slag te gaan met een toekomstvisie. Hoewel dat natuurlijk altijd al mogelijk was, zag het bestuur nu echt kans om zich te laten helpen door een clublid dat voor zijn studie onderzoek moest doen. In het onderzoek werd leden gevraagd naar de toekomst van de vereniging. Op basis hiervan is een conceptvisie voor vijf jaar gemaakt. Deze is in alle commissies besproken en kreeg de steun van de ALV. Investerings die men eerder voornemens was te doen, worden nu gedaan: de irrigatie-installatie voor het hoofdveld van AZSV wordt gerealiseerd tijdens de lockdown. Het risico dat men nam met deze inschatting is beloond met een mooi veld tijdens de droge zomer.

Bij ICCLR ging het bestuur tijdens de lockdown in gesprek over de vormgeving van de noodzakelijke vernieuwing in het onderwijsaanbod, om beter aan te sluiten bij de verwachting van ouders en kinderen. Daarnaast vond de vereniging onverwacht een oplossing voor de wachtlijst door het onderwijs in de toekomst meer digitaal aan te bieden. Iets wat hiervoor ondenkbaar was.

## Mengvormen

De besturen en leden zijn erop gericht het aanbod mogelijk te blijven maken om daarmee continuïteit en vertrouwen te realiseren. De interne en externe positie van de vereniging vraagt om goede interne communicatie die de leden aangehaakt houdt. De leden zijn haar belangrijkste ambassadeurs. Zij missen de ontmoeting. Het bieden van een online platform is van vitaal belang voor de binding met de vereniging. Websites, sociale media en nieuwsbrieven geven een platform voor wat er leeft in en om de vereniging.

Het effect is echter breder. Door de leden tijdens de coronacrisis te betrekken en aan zich te binden, worden er positieve verhalen verspreid. Dat dwingt bij partners, sponsors en de lokale overheid respect af.

Zo blijft jeugdvoetbal in eigen vereniging mogelijk maar wordt de traditionele indeling per leeftijd losgelaten. In onderlinge competities worden teams qua leeftijd verticaal samengesteld. Dit versterkt de onderlinge band. Ook verbetert dit het pedagogisch klimaat. Voor de studievereniging Perikles is dit een punt van zorg. Juist nieuwe studenten werf je met ontmoeting en gezelligheid, dat lukte online maar mondjesmaat. En als je elkaar nog nooit ontmoet hebt, is het erg moeilijk onderlinge binding te ervaren. Daar is een goed verschil te zien tussen de eerste en tweede golf. Het verschuift van 'dit doen we' naar 'pfff'.

Onderwijs online aan een grotere groep kinderen aanbieden bleek voor ICCRL een manier om de wachtlijsten op te lossen, maar ook ouders konden op deze manier betrokken worden bij het onderwijs. Ook lezingen, cursussen en preken werden voor volwassenen nu digitaal aangeboden. Zowel bij bestuur als leden werden oude bezwaren tegen digitaal opzijgeschoven. De bestaande relatie met de leden en de enorme vraag om vertaling van de informatie rondom de coronamaatregelen versterkten de band van ICCRL met haar leden en het bredere netwerk. Voor ICCRL is de voorlichting over corona aanleiding de banden met het regionale netwerk van moskeeën aan te halen, elkaar te steunen en een lijn af te spreken over de maatregelen. Een kleine groep moskeebeszoekers ging desondanks verloren.

Nieuwe activiteiten werden online aangeboden of daar voorbereid via Facebook, Zoom of Teams. Zo komt men tegemoet aan de behoefte tot verbinding en ontmoeting van leden en draagt men bij aan het bereik van vereni-

gingen (Perikles en AZSV). Ook kiezen verenigingen ervoor zaken die eerder werden uitbesteed, zelf te gaan doen. Zo is het jeugdteam van AZSV zelf georganiseerd in plaats van het over te laten aan De Graafschap. Dit leidde er ook toe dat het eerste elftal trainingen ging verzorgen bij de jeugd, iets dat enorm gewaardeerd werd door de jeugd en hun ouders.

## Veranderende context kan ook een funfactor zijn

Voor bestuurders die van enige spanning houden, is het een mooie tijd waarin veel gerealiseerd kan worden.

Patrick Frenken: *'Ik houd er wel van als er wat aan de hand is. Dat financiële deel op orde krijgen, het gevoel van kapitein op het schip te zijn, al is het nu soms "moeten" omdat je de menselijke kant mist. Elkaar aansporen om dingen te doen kost wel meer kracht. Het komt erop neer dat je er elke dag mee bezig bent. (...) Sommigen verwachten dat je alles weet maar dat is natuurlijk niet zo. Je moet wel delegeren. Natuurlijk hoor ik het als het nodig is, maar ik vertrouw op de anderen.'*

Abdelkader el Yandouzi van ICCLR: *'Het werk in het bestuur is er niet minder om geworden, we hebben er nog steeds plezier in. We zijn wel een beetje klaar met corona; als het over is organiseren we een groot feest. Ik ben erg benieuwd wat de mensen gaan doen. Er ontstaat nu soms ook begrip voor de rellende jongeren. We zijn blij dat dit in Utrecht niet gebeurd is.'*

Dat niet iedereen blij wordt van de veranderde context, blijkt bij studievereniging Perikles. Zij ervaren het bestuurswerk als minder aantrekkelijk vanwege de relatieve onzichtbaarheid, dat leidt tot minder waardering voor het bestuur. Terwijl de bestuursleden veel tijd investeren, is het contact met de leden verminderd en krijgen de bestuursleden er minder energie van.

## Corona als gamechanger

Zoals zoveel andere bedrijven en instellingen worstelen verenigingen met de beperkende coronamaatregelen. Maar deze kunnen wellicht ook positieve effecten hebben op het proces van besturen. Verenigingen hebben ervaren dat een grotere flexibiliteit in activiteiten, met bijvoorbeeld een blijvende online component, ook in de toekomst van waarde kan zijn. De coronacrisis was een breekijzer om wat meer los te komen van reguliere activiteiten en patronen. Het heeft meer acties door en voor leden mogelijk gemaakt binnen een heel korte termijn. Dat hierdoor ingespeeld kan worden op de behoeften van leden, is een duurzame meerwaarde voor de toekomst van de vereniging.

Waar in ons onderzoek van 2017 plaats en tijd voor onafhankelijke deelname aan besturen nog echt 'emotioneel' onmogelijk was, heeft corona daarin snel een verandering teweeggebracht. Nu wordt (h)erkend hoeveel mogelijkheden online biedt om leden er eerder en makkelijker bij te betrekken. Ook na de crisis zullen leden met deze digitale middelen inhoudelijk geïnformeerd en betrokken worden. Dat zou zonder de coronacrisis nooit zo snel zijn gegaan.

Hoewel de echte ontmoeting gemist wordt, hebben besturen geleerd om strakker te werken (*lean en mean*) en tegelijkertijd veel meer leden de kans te geven om mede vorm te geven aan de vereniging (*verbinden en binden*). Want ook of juist in tijden van crisis geldt: *de vereniging, dat zijn wij samen*.

### Bronnen

Haar, M. ter, Roest, J. van der, Reitsma, M., Brandsema, A., & Meijs, L. (2017), *Passend besturen: besturen als uitdaging*. Utrecht: LKCA.  
Vermeij, L. en den Ridder, J. (2016), Samenleven: veranderende verbanden en het risico van segregatie. In: van den Broek, A. van Campen, C. de Haan, J. Roeters, A. Turkenburg, M. en Vermeij, L. (red), *De toekomst tegemoet: Leren, werken, zorgen, samenleven en consumeren in het Nederland van later*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

### Noten

1. Vermeij & De Ridder, 2016.
2. Ter Haar et al., 2017.



