

Behapbaar besturen

tips & tricks



Bestuurders van vrijwilligersorganisaties zijn onvervaarde, dappere en sterke mensen die hun mannetje en vrouwtje staan. Gezien de enorme doorgaande vitaliteit en veerkracht van hun organisaties zijn ze ook echt goed in hun werk. Ik sluit me dan ook absoluut niet aan bij de zwartkijkers die al vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw het einde van de vereniging en stichting verkondigen! Het zijn juist die bestuurders die hun organisatie weten aan te passen, of juist heel eigenwijs niet, zodat er continuïteit is.

Maar het gaat niet alleen om continuïteit van de vereniging of stichting. Het gaat ook om de continuïteit van het besturen zelf. Dat gaat om nieuwe stijlen van besturen, om nieuwe vormen van leiding geven en andere inrichting van activiteiten. Al pratend met bestuurders valt op dat iedereen een eigen begin van oplossing weet te vinden die voor hun werkt. Dat is heel inspirerend.

In dit boekje ordent PEP deze inspiratie en oplossingen uit de praktijk.

Ik wens u veel leesplezier en inspiratie toe!

Prof dr Lucas Meijs

*Hoogleraar Strategische
Filantropie en
Vrijwilligerswerk*

Voorwoord

Inleiding

De duizenden verenigingen en stichtingen die Nederland rijk is, worden veelal bestuurd door vrijwilligers. Gedreven mensen die hun kennis, kunde, hart en ziel inzetten voor hun passie, hun overtuiging en/of hun medemens. Deze folder is opgesteld met deze mensen in ons achterhoofd. Vanuit zowel wetenschappelijk onderzoek als vanuit de praktijk blijkt dat besturen vaak meer dan tien uur per week in beslag neemt en het vinden van vervanging geen makkelijke taak is. Besturen is een vak apart en de samenleving heeft er alle baat bij dat het besturen op zo een wijze gebeurt dat het voor iedereen prettig is. Door een veranderende maatschappij komen er ook steeds meer vragen uit de omgeving van organisaties. Overvraging en overbelasting van bestuurders ligt dan op de loer. We doen hier enkele voorstellen die het besturen van maatschappelijke organisaties flexibeler en behapbaar zouden moeten maken. We pretenderen hier niet 'one size fits all' oplossingen naar voren te schuiven. Integendeel, net zoals organisaties sterk van elkaar verschillen doen ook besturen en bestuurders dat. En uiteindelijk is het niet allemaal kommer en kwel. In die optiek is ons advies: take only what you need from it. Laat je vooral inspireren of uitdagen om het even net wat anders aan te pakken.

Deze folder was niet mogelijk zonder de medewerking van verscheidene bestuurders die naast hun bestuurlijke taken de ruimte vonden om deel te nemen aan de focusgroepen. Hen willen we hartelijk danken.

Tim 'S Jongers

Coördinator Kenniscentrum PEP Den Haag

t.sjongers@pepdenhaag.nl

Als men het belangrijk vindt, staat men wel op!

Besturen heeft altijd te maken met vertrouwen. Voor die bestuurders die vaak ook in de uitvoering zitten, is de vraag: is het wel belangrijk genoeg als het niet gebeurt? Waarom er niet van uitgaan dat wanneer iets voor de leden of de vrijwilligers van belang is, ze het zelf zullen oppakken? Immers, als zonder de inspanningen van vaak dezelfde persoon iets niet gebeurt, hoe weet je dan dat het voor de organisatie wel van belang is? Is het wel de taak van een bestuur om een stoel die stuk is te vervangen? Is het een bestuurlijke taak om iedere ochtend de poorten te openen? Als men een keer voor een gesloten deur staat, zal de oplossing zich snel aandienen. Kortom, achterover leunen en de zaken een tijdje aankijken kan veel opleveren.



Adviezen

Bestuur los van je passie

Besturen is een vak apart. Leuk als je kan besturen binnen een stichting of vereniging waarmee je een passie deelt. De valkuil bestaat dan wel dat het besturen niet langer als vak wordt gezien, maar als deel van je identiteit; je bent een wezenlijk deel van de organisatie geworden. Een te grote betrokkenheid en te grote sturing zijn dan symptomen. Vaak besteden deze bestuurders twintig uur per week aan het leiden van de club. Denk hierbij aan bestuurders die al dertig jaar aan het hoofd van een organisatie staan. Allemaal niets mis mee, maar wie gaat hen durven vervangen? En hoe bouw je die rol af wanneer het tijd wordt voor nieuwe dingen in het leven?

Wat zijn drie tientjes kasverschil ten opzichte van een jaar controle of zelf doen?

Als bestuurder dien je jezelf af te vragen of 'het sop de kool wel waard' is. Want hoe meer je bij je vrijwilligers legt, des te groter de neiging kan worden om te controleren. Teveel controle kan niet alleen slecht zijn voor de verstandsverhouding, maar tevens niet opwegen tegen het mogelijke misbruik van middelen van de stichting. Waarom bijvoorbeeld elke avond zelf de kassa controleren? Toegegeven, misschien verdwijnt er wel eens een tientje, maar weegt dat op tegen een dagelijkse controle met bijhorende tijdsbesteding? Ook hier gaat het dus om het durven loslaten en vertrouwen, maar dan wel vanuit een kosten-batenanalyse aangaande de tijd en inspanningen van de bestuurders.

Is inroosteren een bestuurstaak?

Als bestuurder wil je dat de zaken vlot verlopen en de bezetting steeds geregeld is. Logisch. Maar is dat een bestuurlijke taak? Kunnen vrijwilligers zichzelf niet organiseren? Toegegeven, er kan dan wel iets mis lopen, maar wegen drie dagen zonder bezetting op tegenover een jaar als bestuurder roosters in elkaar knutselen? En is ledenadministratie en ledendienstbaarheid iets waar bestuurders zich mee bezig moeten houden? Maak vrijwilligers eigenaar van hun vrijwilligerswerk, in vertrouwen.

Werk met een estafetteploeg die niet op zal geven

Wanneer alles goed geregeld is, wil je dat uiteraard zo houden. Een leuk idee is dat van de back-up. Zorg dat er voor iedere regeltaak binnen de stichting of vereniging twee mensen zijn; of elkaar aanvullend, of slechts als back-up. Zo zorg je tevens voor een four eyes

principe. Een mooie vergelijking hier is die van de estafetteploeg: zorg dat er iemand klaarstaat voor het overnemen van het stokje, en dat er voor diegene die het stokje afgeeft (de vermoeide hardloper) iemand anders klaar staat. Zo komt er geen einde aan de estafette en kan het besturen lekker doorgaan. Bovendien dienen andere bestuurders dan geen stap extra te zetten als er iets fout loopt.

Knippen is beter dan plakken

Als bestuurders teveel zelf willen regelen, loert het gevaar van zaken missen om de hoek; want missen en vergissen is menselijk. Echter, hoe meer taken er zijn voor een bestuurder, des te groter de kans op een misser. Maak de dingen dus klein en behapbaar, want dan zijn niet-bestuurders sneller geneigd om ze uit te voeren; verantwoordelijkheid kan afschrikken. Hoe kleiner de taken zijn, des te kleiner de verantwoordelijkheid, des te groter de kans dat iemand zonder bestuurlijke verantwoordelijkheid het oppakt. Kortom, taken opknippen en uit handen geven aan de vrijwilligers; vele handen maken licht werk.

Commissionalisering

In het verlengde van het knippen en plakken kan je werken met commissies of externen. Bijvoorbeeld een commissie die de barzaken regelt, een commissie die de sportvelden beheert, een commissie die de online kanalen beheert etc. Indien je werkt met commissies kan je onmiddellijk die commissies hun eigen ledenadministratie en dienstbaarheid vorm laten geven; zo geef je hen behapbare verantwoordelijkheden, maar geef je hen ook een deel eigenaarschap van de eigen club terug. Ook daar geldt het loslaten als gouden tip.





Ook beleid kan je samen maken

Diegenen die de commissies leiden kunnen het bestuur desgevraagd informeren. Maar ook kunnen zij de vrijwilligers bevragen omtrent de richting die de organisatie uit moet: Wat ging goed dit jaar? Wat ging minder goed? Wat zie je graag anders volgend jaar? Wat zijn de dromen en wat denk je hiervoor nodig te hebben? Als dit binnen alle commissies gebeurt, heb je best wat input verzameld voor het beleid. Bijkomend is er draagvlak gecreëerd; dat kan heel wat tijdswinst opleveren.

Controle op specialismen

Moet een penningmeester per se veel afweten van boekhouding? Kan diens functie niet beter controlerend en beleidsmatig zijn, in plaats van uitvoerend? Moet een penningmeester per se veel afweten van boekhouding? Kan diens functie niet beter controlerend en beleidsmatig zijn. Net zoals niet elke voorzitter per definitie alle sleutels in beheer dient te hebben. Houd je dus bij de noodzakelijke bestuurstaken en kijk eens rond in je omgeving wie welke specialismen in huis heeft. Het is niet omdat iemand er niets voor voelde bestuurder te zijn, dat hij vanuit zijn expertise geen waardevolle periodieke bijdrages kan leveren. Een jonge accountant heeft het dan misschien wel te druk om penningmeester te zijn, hij voelt er misschien wel iets voor om je elke drie maanden een dagdeel bij te staan voor de kwartaalrapportage.

Werk met een raad van wijzen

Als je jezelf als bestuurder aan strakke afspraken houdt en de taken dus tot enkele uren per week beperkt, gaan er misschien wel kansen of inzichten verloren. Maar ook hier kan je iets op verzinnen: werk met een raad van wijzen. Idealiter zijn dit mensen die bekend zijn met je stichting of vereniging en over een bepaalde expertise beschikken. Zij kunnen op basis van hun kennis en kunde het bestuur inspireren met het vizier op de toekomst. Zo kan het bestuur zich focussen op het behoud van de goede zaken uit het verleden en advies inwinnen over de kansen in het heden.

Blijf bij de kern van je bestaan

Organisaties zijn levende dingetjes die in leven willen blijven maar ook een drang tot groeien vertonen. Echter, vraag jezelf als bestuurder niet af wat de organisatie allemaal zou willen, maar wat ze met de beschikbare bronnen aan kan. Blijf dus bij de kern; waartoe ben je hier op aarde en hoe verhoudt dat zich tot de vrijwillige energie die je ter beschikking hebt? De hedendaagse roep voor meer ondernemerschap kan dan wel mooi klinken, vergeet niet dat vrijwilligers er ook nog andere bezigheden op nahouden, net zoals bestuurders. Een goed evenwicht is dan van belang.

Nee is ook een antwoord

Het gevaar bestaat dat door niet genoeg nee te zeggen, je de bestuurderstaak te groot maakt. Enerzijds kan dit als gevolg hebben dat er een point of no return wordt bereikt, waardoor je bepaalde taken niet langer kan afschudden. Anderzijds dreig je het besturen dan te groot te maken, waardoor het minder aantrekkelijk wordt voor mogelijke opvolgers. Maar opportuniteiten zijn niet per definitie slecht. Een bestuur dient ook rekening te houden met stakeholders en een veranderende omgeving. In dat geval is het aantrekken van extra bestuurders misschien een goed idee.

Laat emoties niet leidend zijn

Een vereniging is een verzameling van belangen. Hoe emotioneler het topic waarop mensen zich verenigen, des te groter de kans op over-emotionalisering: mensen vereenzelvigen zich met de strijd die wordt aangegaan. Denk bijvoorbeeld aan een belangenvereniging die onderzoek naar en sensibilisering voor een bepaalde ziekte op de agenda wil plaatsen. De betrokkenen zijn dan vaak ooit zelf op een of andere wijze 'slachtoffer' geweest. Bijzonder knap dat deze mensen zich dan dapper verzetten tegen onrecht of ongemakkelijke ervaringen. De valkuil is echter een te grote inzet, aangedreven door hun eigen moed en kracht, waardoor het besturen andermaal te groot wordt. Waarom zich dan niet inzetten als vrijwilliger op uitvoerende taken? Nogmaals, besturen is een vak apart.

Laat je als bestuurder besturen

Goed besturen kan ook op een traditionele hiërarchische manier. De vraag is echter wie dan de touwtjes in handen dient te hebben. Zeker voor stichtingen die het zich kunnen permitteren, is het werken met een algemeen directeur vaak een goede oplossing. In dat geval is een meegaand bestuur dat slechts de bestuurlijke en organisatorische verantwoordelijkheid bewaakt een goed idee. Deze directeur hoeft trouwens niet per definitie een betaalde kracht te zijn; er zijn voldoende mensen die bijvoorbeeld tijdens hun pensioen actief willen blijven voor de samenleving. Deze directeur kan aansluiten op de bestuurdersvergadering en vormt dan de link tussen het bestuur en de 'werkvloer'.

Bestuur in een richting

Je kan besturen van binnen naar buiten en je kan besturen van buiten naar binnen. Beiden zijn van belang. Echter, waarom dit niet opsplitsen? Enerzijds bestuursleden die belast zijn met stakeholders management en de externe omgeving, en anderzijds bestuurders die vooral de organisatieprocessen bewaken. Op de bestuursvergadering komen deze twee werelden samen, dus niet noodzakelijk in één persoon.

Bestuur eens los van wat besturen is

Het is niet omdat je niet iedere woensdagavond op de bestuursvergadering aanwezig kan zijn, je geen goede bestuurder kan zijn. Ook hoef je niet per definitie op alle wedstrijden of evenementen aanwezig te zijn. Besturen is besturen en dat doe je op basis van kennis, kunde en vaardigheden. Bijeenkomsten, vergadering, notities, strategische overleggen,... het zijn middelen, geen doelen. Maak gebruik van technologische hulpmiddelen zoals Skype, Google Drive of bestuur on demand.

Tot slot

Ook met deze adviezen blijft het besturen van een vrijwilligersorganisatie een uitdaging. Naar aanleiding van gesprekken die PEP voert met bestuurders, zijn er verschillende kennisproducten ontwikkeld die u verder kunnen helpen. Voor organisaties in Den Haag zijn deze gratis.

www.pep-ebook.nl/vitaliteitsscan

Doe de vitaliteitsscan, en de voor u relevante paragrafen komen te voorschijn.

www.pep-scan.nl

Doe de scan en kom erachter of u in aanmerking komt voor persoonlijke bestuurscoaching.

www.pepdenhaag.nl/e-learning

Voor uzelf, of de vrijwilligers in uw organisatie.



Bezoekadres

Riviervismarkt 2

2513 AM Den Haag

info@pepdenhaag.nl

www.pepdenhaag.nl