

Joost van Alkemade neemt u mee in de wereld van besturen in het vrijwilligerswerk. Daarbij gaat het vooral om het besturen, de samenspraak en samensturing met iedereen in de organisatie. Maar ook om het ‘hoe’ van het sturen op nabijheid en persoonlijke relaties waarbij tegelijkertijd de organisatie zakelijk scherp en op koers wordt gehouden.

Wat maakt het besturen van een vrijwilligersorganisatie zo anders dan bij een professionele organisatie? In ieder geval dat het zowel zakelijk als ‘leuk om te doen’ moet zijn. Vrijwillige inzet draait op motivatie. En dat vraagt daarmee iets specifieks van de vrijwillige bestuurders.



Joost van Alkemade is directeur van de vereniging NOV, de landelijke netwerk- en brancheorganisatie van vrijwilligers in vele sectoren van de samenleving. Eerder was hij werkzaam bij de landelijke kennisorganisaties Movisie, Civiq en sVM. Hij is expert op de thema's van vrijwillige inzet, vrijwilligerswerkbeleid, en de relatie tussen professional en vrijwilliger.

BESTUREN MET ZIEL EN ZAKELIJKHEID

VIERLUIK

2

Om de vraag wat een vrijwilligersbestuur uniek maakt te kunnen beantwoorden, is er eerst duidelijkheid nodig over de vraag wat een vrijwilligersorganisatie is. We kunnen op twee manieren onderscheid maken in soorten vrijwilligersorganisaties:

- door vast te stellen of het om een organisatie **van** vrijwilligers of **met** vrijwilligers gaat;
- via de typologie van vrijwilligersorganisaties.

Van of met vrijwilligers

- Een sportvereniging is **van** de vrijwilligers, waarbij bij de hele grote verenigingen soms een verenigingsmanager in dienst is voor beheer, planning en organisatie van de leden. Scoutinggroepen, natuurverenigingen en dergelijke zijn allemaal van de leden/vrijwilligers.
- Een verzorgingshuis is daarentegen een organisatie **met** vrijwilligers. De primaire functies worden uitgevoerd door betaalde krachten. Vrijwilligers vervullen aanvullende taken: in de zorg, receptie en bij andere activiteiten, vaak in combinatie met een betaalde werker. Andere voorbeelden van organisa-

ties met vrijwilligers zijn de politie, Staatsbosbeheer, musea en bibliotheken. Meestal door de organisatie verwoord met de tekst: 'Dankzij de inzet van vrijwilligers kunnen we extra werk uitvoeren, activiteiten aanbieden en de kwaliteit van onze activiteiten verbeteren.'

Zo is de *Vereniging Humanitas* (een organisatie van vrijwilligers voor zowel de uitvoering als de sturing) **van** vrijwilligers. Tegelijkertijd zijn de *Stichtingen Humanitas* (grote maatschappelijke dienstverleners in welzijn, zorg, opvang en hulpverlening) organisaties **met** vrijwilligers, aangezien hun primaire proces met betaalde krachten is ingevuld.

Bij het besturen van de organisaties **van** vrijwilligers kennen we het mechanisme van 'voor-ons-door-ons'. De afstand tussen vrijwilliger en bestuur is maar één stap. Er wordt voor een belangrijk deel bestuurd op basis van relatie. De 'voor-en-door'-organisatiecultuur heeft zeker zakelijke elementen, maar ook die van de familiale cultuur: gezamenlijkheid, elkaar kennen, het ontbreken van of een kleine hiërarchische afstand, en ontmoeting als een belangrijk element van het besturen.

‘Van bestuurders in een vrijwilligersorganisatie wordt steeds meer professionaliteit verwacht’

★★

Bij besturen van organisaties **met** vrijwilligers zijn deze vrijwilligers vaak een klein onderdeel van het totale (productie)proces. Meestal wordt dit belegd bij een manager of een betaalde vrijwilligerscoördinator. De afstand tussen bestuur/bestuurder en vrijwilliger is groot. Het besturen is gericht op het institutionele organisatieproces: zakelijk, afrekenbaar, gericht op efficiëntie en soms ook concurrerend met andere organisaties.

Typologie vrijwilligersorganisatie

Binnen de groep van vrijwilligersorganisaties kunnen drie typen organisaties worden onderscheiden: serviceverlenende, campagnevoerende en de al eerder aangehaalde ‘voor-ons-door-ons’ ofwel de ‘wederzijdse-inzet-en-voordeel’organisaties.

- Serviceverlenende organisaties zijn vooral dienst- en hulpverlenend aan anderen. Landelijk bekende organisaties zijn de Zonnebloem, Het Rode Kruis, VluchtelingenWerk, maar ook De Luisterlijn. De vrijwillige inzet vereist veelal specifieke competenties en deze organisaties hebben vaak brede en diverse interne opleidingsprogramma's voor hun vrijwilligers.
- De ‘voor-ons-door-ons’organisaties bestaan omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt rond een thema dat hen verbindt. Het familiale, de ‘dingen samen doen’, onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn vaak primaire kenmerken. Voorbeelden hiervan zijn de sportverenigingen, de Nederlandse vereniging voor Autisme of Scouting (met duizend lokale groepen). Ook deze organisaties kennen opleidingsprogramma's voor hun vrijwilligers. Vaak voor bepaalde functies, zoals die van trainer, coach, scheidsrechter, jeugdleider of regio vrijwilliger.
- De campagne-organisaties richten zich op iedere

Nederlander, om hen van hun doel te overtuigen. Voorbeelden zijn Greenpeace, Amnesty International, lokale actiegroepen maar ook politieke partijen. Als vrijwilliger ben je loyaal aan en sta je helemaal achter de doelstelling van de campagne-organisatie.

Bij de verschillende organisaties tref je ook verschillende soorten vrijwilligers aan. Zo hebben serviceverlenende organisaties meestal een groot bestand van langdurig actieve vrijwilligers. Campagne-organisaties kennen daarentegen veel meer doorstroming.

In onze maatschappij blijken er veel tussenvormen van vrijwilligersorganisaties te zijn, met vaak veel verschillende deelactiviteiten. In de sector van de natuur- en landschapsorganisaties zijn bijvoorbeeld zowel service-organisaties te herkennen (educatie, onderhoud en beheer) als campagne-organisaties (actie en lobby).

Een vakbond heeft alle typologieën van campagnebelangenbehartiging, van belastinghulp met leden-vrijwilligers voor laagbetaalden tot een bond voor senioren waarbij ontmoeting heel belangrijk is.

Indeling naar rechtspersonen

Een laatste mogelijke indeling betreft die van de rechtspersonen. Deze onderscheidt zich echter niet heel nadrukkelijk.

- De favoriete rechtspersoon bij ‘voor-ons-door-ons’ is die van de vereniging met een ledenraad of algemene vergadering als hoogste orgaan.
 - Maatschappelijke dienstverleners en het onderwijs kiezen vaak voor de stichtingsvorm, hoewel er ook uitzonderingen op deze regel zijn.
- Een lokale Montessorischool kan de verenigingsvorm hebben (met en van ouders). De ANWB is een vereni-

ging met een B.V. en een stichting. Bewoners organiseren zich voor onderlinge en betaalde zorg in coöperaties. Sociale ondernemers zijn soms én buurtbewoner én vrijwilliger én, als er een mogelijkheid is om een factuur te sturen, ook ondernemer. Present Nederland is een vrijwilligersorganisatie in dienstverlening aan kwetsbare bewoners, en is een stichting.

Kortom: de juridische identiteit sluit vaak wel aan bij de typologie van de organisatie, maar is niet duidelijk onderscheidend.

De praktijk van het besturen

KNVB en Scouting zijn twee voorbeelden waarbij én geïnvesteerd wordt om goed te besturen, én er sprake is van een duidelijke visie en focus op de wijze van besturen.

De KNVB kent vele vitale, bloeiende verenigingen met genoeg vrijwilligers, een actief bestuur en groeiende of stabiele ledenaantallen. Tegelijkertijd waren er ook verenigingen die jaar na jaar achteruitgingen in vitaliteit. Uit onderzoek bleek daar het accent te sterk te liggen op het uitvoeren van de competitie, het geld en de systemen en structuren. Het menselijk kapitaal of beter, het verenigingskapitaal, werd minder goed bestuurd dan in de vitale verenigingen. De conclusie was dat vitaal besturen betekent dat je primair een vereniging van mensen organiseert. Rubingh zag dat te veel aandacht voor het operationele proces ten koste gaat van het investeren in de cultuur van de vereniging. Daarmee raakte het verenigen als bestuurlijke taak ondergesneeuwd. Maar ook de strategische en langetermijnvisie stond vaak onder druk.

Zijn analyse is nadien door het Mulier Instituut (Sportonderzoek voor beleid en samenleving) wetenschappelijk onderzocht. Daaruit bleek dat vijf gedragingen tot succesvolle verenigingen leiden:

- Het bestuur richt zich op de leden.

- Het bestuur heeft overzicht over de taken, rollen en het resultaat, maar doet dat niet zelf.
- Het bestuur plaatst zorgvuldig de juiste persoon op de juiste plaats.
- Het bestuur zorgt voor een positieve en familiale cultuur.
- Het bestuur staat in contact met de omgeving.

Besturen is enorme uitdaging

Het besturen van verenigingen in deze pandemieperiode is een enorme uitdaging. De onzekerheid binnen de huidige context en de steeds veranderende ruimte ten aanzien van wat kan en mag, heeft effect op de binding met en de inzet van de vrijwilligers. Daarnaast is het de uitdaging om de democratische besluitvorming participatief en aantrekkelijk te laten zijn. Besturen in een informele setting kan er immers toe leiden dat zakelijke besluiten veel emotioneler beleefd worden dan in een reguliere organisatie. Rubingh geeft aan dat bij goed functionerende organisaties de verenigingskracht de drijvende kracht is. De verenigingskracht is de mate waarin je als team/organisatie in staat bent om te verenigen. Met positieve energie werken aan dat wat je wilt bereiken in een cultuur van nabijheid van het bestuur, waar mensen geven en nemen, met elkaar samenwerken en iets voor de ander doen.

Scouting Nederland, de grootste jeugdorganisatie, zag hetzelfde verschijnsel bij hun lokale groepen en besturen: er waren zowel vitale groepen met gelijkblijvende of groeiende ledenaantallen als teruglopende groepen. Met meerjarenprogramma's van groepsontwikkeling en bestuursondersteuning is ook daar ingezet op het versterken van de kracht van de groep. In individuele groepsadviestrajecten werden twee kanten sterk aangezet. Ten eerste een objectieve scan van de groep en harde cijfers over de demografische ontwikkeling in het wervingsgebied van de groep. En daarnaast

investeren in het probleemoplossende gedrag van bestuur én vrijwilligers/leiding van de jeugdleden. Ouders werden erbij betrokken – en daarmee eigenlijk het totaal aan kracht in en rond de groep. Ook werd ingezet op de verenigingscultuur en uitgezocht hoe de altijd aanwezige sterke kanten en personen van de groep inzetbaar waren om de veranderingen aan te pakken.

Een sterk element in de organisatie bij Scoutinggroepen is al sinds jaar en dag de functie van de groepsbegeleider. Dit is een vrijgestelde bestuursfunctie, die de taak heeft om de ontwikkeling en talenten van alle vrijwilligers te organiseren, ofwel de coach van de teamleden. Noem het de HR medewerker van de vrijwilligers. De groepsbegeleider is een belangrijke verbinder tussen bestuur en de vaak jongere leiding. Investeren in mensen, in dit geval jonge mensen, is een duurzame bron van inzet, plezier en motivatie. Redelijk recent heeft Scouting hiernaast de functie van praktijkbegeleider ingesteld. Deze persoon is gericht op de deskundigheidsbevordering en de kwaliteit van het werken met kinderen en jeugdigen.

Mede-eigenaarschap

Managementboeken, en die van organisatieveranderingmanagement in het bijzonder, richten zich op de ontwikkeling van organisaties waarbij de medewerkers een grote(re) mate van ruimte, eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap krijgen. Een sector waar dat eigenaarschap al van oudsher bij iedereen ligt, is de vrijwilligersorganisatie. Afhankelijk van de

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★
‘Ook voor de bestuurder g
de andere vrijwilligers dat

Managementboeken, en die van organisatieverander-
management in het bijzonder, richten zich op de
ontwikkeling van organisaties waarbij de medewer-
kers een grote(re) mate van ruimte, eigen verantwoor-
delijkheid en eigenaarschap krijgen. Een sector waar
dat eigenaarschap al van oudsher bij iedereen ligt, is
de vrijwilligersorganisatie. Afhankelijk van de

* * * * *

'Ook voor de bestuurder g
de andere vrijwilligers dat

Vrijwilligers 'managen'

Leidinggeven aan en het besturen van vrijwilligers vraagt eerder om werken op basis van de relatie dan op basis van macht en positie. Het 'vak van vrijwilligersmanagement' wordt ingevuld met kwaliteiten als betrokkenheid, zingeven, motivatie versterken en een op de persoon juiste 'ruil' weten te maken. Tijd en inzet worden gegeven in ruil voor plezier, ontwikkeling, sociale contacten, eigenwaarde, status, het goede doen/het goede doel enzovoort. Die ruil vraagt om maatwerk. Managers in bedrijven hebben wellicht honderd medewerkers, maar besturen met vrijwilligers hebben honderd individuele (vrijwillige)

★★★★★★★★★★★★★★★★★★

'Het net zo goed als voor
het wel leuk moet blijven'

Goed Bestuur & Toezicht 2 2021

14

Goed Bestuur & Toezicht 2 2021

‘Betrokkenheid, zingeving en motivatie staan centraal in een vrijwilligersorganisatie en -bestuur’

★★

medewerkers. Maatwerk, aandacht en een directe relatie vormen daarbij steeds de sleutel.

Kwaliteiten van de bestuursleden

Het besturen van een vrijwilligersbestuur vraagt in toenemende mate om kwaliteiten als strategisch handelen, planmatig denken, beheersing en controle van processen en verantwoording, in combinatie met een gerichtheid op nabijheid, het verenigen en het kennen van alle betrokkenen, en het dichtbij zijn. Een vrijwilligersbestuurder is zelf ook een vrijwilliger. Dat betekent dat het voor jezelf en het bestuur belangrijk is dat ‘het leuk is en blijft’. Dat je met elkaar plezier hebt. Dat je het doet als team, met enthousiasme en positieve energie.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat men elkaar aanspreekt op het functioneren. En dat laatste is lastig omdat er geen of weinig functionele hiërarchie is. Er is geen baas die de formele status of rol heeft om de ander te mogen beoordelen.

Er zijn twee manieren om hiermee goed om te gaan:

- Maak er een vast patroon van om jaarlijks het functioneren van het bestuur te bespreken en onderling zowel complimenten uit te spreken als te verwoorden wat niet goed (meer) loopt.
- Leg maximale periodes van besturen vast in de statuten; twee- of driemaal drie jaar is het maximum. Maak ruimte voor een erelidmaatschap om iemands jarenlange inzet te blijven waarderen, maar niet meer in de actieve functie van bestuurder. Kortom, ook in het besturen gaat het om ‘ziel en zakelijkheid’. Om de motivatie en ambities die je met elkaar deelt te realiseren en tegelijkertijd te genieten van de resultaten en van het samen optrekken.

Bronnen en inspirerende literatuur

1. Rubingh B, Brouwer S, (2012), Back to Basics, Stichting Meer dan voetbal.
2. Rubingh, B. (2018). Back2basics: *de kracht van verenigen*, Nieuwegein: Arko Sports Media.
3. Mulier Instituut (26 oktober 2018): www.mulierinstituut.nl/actueel/een-kwart-van-de-sportverenigingen-vitaal/.
4. Charles Handy, *Understanding voluntary organizations* (1988).
5. Gast, WJ., Hetem R. (2018), *Basisboek vrijwilligersmanagement*, aansturen, begeleiden en ondersteunen, Bussum, Coutinho.
6. Kuperus, M., Poorthuis, I., van der Loo, P., Wijnperle, D. (2018), *Routeplanner voor verenigingen, Organiseren met passie en eigenaarschap*, VM uitgevers, onderdeel van DNA.
7. Kuperus, M. (2005), *De vereniging op survival*, CIVIQ uitgeverij, Utrecht.

Noot

1. Charles Handy, *Understanding voluntary organizations* (1988).