



**Rabobank**

Werkboek

# Studiedag: 'Besturen van verenigingen'

Een vereniging die goed functioneert, wordt in de regel goed bestuurd.

Een bestuur bedient zich van instrumenten (hulpmiddelen) om alles goed te laten verlopen. Van welke hulpmiddelen maakt zo'n bestuur gebruik?

Allereerst heeft het een houvast aan de doelstelling. Zo'n doelstelling kan soms wel 100 jaar geleden geformuleerd zijn, maar wordt actueel gehouden door de vertaling naar het heden. Daarvoor heeft een bestuur een visie waarop het beleid is gebaseerd. En dit beleid levert de bouwstenen voor het activiteitenplan.

Meteen daarna komen de meer praktische aspecten. De organisatie moet toegesneden zijn op het uitvoeren van de plannen. Er moet een personeelsbeleid zijn, of het nu om beroepskrachten gaat of om vrijwilligers. Verder dwingt onze samenleving voortdurende verandering af, ook in verenigingen. Tevens heb je als vereniging geld nodig voor het uitvoeren van de plannen en activiteiten.

Over voorgaande zaken moet doeltreffend gecommuniceerd worden, zowel met de leden als met de buitenwereld.

In de studiedag die u bezocht, is in het eerste deel de relatie doelstelling, visie, activiteiten, organisatie en de voortgang aan de orde geweest (deel A van dit werkboek).

In het tweede deel van de dag kwam de praktische aanpak om de hoek kijken met het werven en behouden van (jonge) vrijwilligers, communicatie en publiciteit, hoe om te gaan met veranderingen en het zoeken naar middelen om de vereniging draaiende te houden (de informatie hierover treft u aan in de aparte onderdelen van deel B van dit werkboek).

Ieder onderdeel kunt u met uw eigen praktijk vergelijken via checklists, stappenplannen, schema's en modellen. Deze kunt u met uw medebestuurleden en uw vrijwilligers door nemen. Geconstateerde verschillen zijn dan de basis voor gesprekken die hopelijk leiden tot maatwerk.

Wij wensen u daar veel succes mee.

De Rabobank

## Colofon

Workshop en werkboek zijn ontwikkeld door vof Jan Klumper  
Marjolijn Lamme in opdracht van de stichting Nederlands  
ExpertiseCentrum Projecten en Rabobank Nederland.  
Tekst Jan Klumper.

Cursussecretariaat St. Nederlands ExpertiseCentrum Projecten  
Vadem 16  
5421 AV Gemert-Bakel  
Telefoon: (0492) 36 96 98  
Fax: (0492) 39 07 42  
E-mail: info@necp.nl

Meer informatie: [www.necp.nl](http://www.necp.nl)

## Inhoudsopgave

### Deel A

1. Doelstelling 'vertalen' en visie in beeld krijgen
2. Beleid en werkdoelen vaststellen
3. Activiteiten uitvoeren
4. Organisatie aanpassen
5. Voortgang en bijstelling van plannen
6. Checklists
  1. visie-ontwikkeling
  2. beleid en werkdoelen vaststellen
  3. voortgang en bijstelling van plannen

### Deel B:

#### Teksten van de werkboeken:

- werving en behoud vrijwilligers of 'vinden en binden jonge(re) vrijwilligers'
- veranderen: een noodzaak?
- communicatie en publiciteit
- geld zoeken loont

Daar waar in dit werkboek 'vereniging' staat, zijn ook andere organisatievormen zoals stichting, actiegroep e.d. bedoeld. Daar waar 'hij' staat wordt eveneens 'zij' bedoeld.

# 1. Doelstelling 'vertalen' en visie in beeld krijgen

In Nederland staan zo'n 100.000 verenigingen en zo'n 125.000 stichtingen geregistreerd.

Deze hebben alle in hun statuten een doelstelling staan. Die doelstelling kan variëren van heel precies tot heel ruim. Wanneer u het Fondsenboek doorbladert vindt u daarvan prachtige voorbeelden. Zo staat in de statuten van de Stichting Fonds Elisabeth van der Mieden (opgericht in 1787) dat het doel is '... het verstrekken van een of twee beurzen aan jongeren, wonende in de Over-Betuwe, zodat zij kunnen (gaan) studeren in de theologie'.

En de Stichting Pape-Fonds heeft in 1922 als doel opgegeven: 'Financiële steun met ideële of sociale strekking te verlenen daar, waar zulks naar het oordeel van het bestuur doelmatig is'.

Voor beide stichtingen geldt dat zij ruim 200 en 80 jaar na hun oprichting de doelstelling op een andere manier uitvoeren dan de oprichters het destijds in hun gedachten hadden. Zo waren er in de achttiende eeuw geen studiebeurzen, was alleen het vervoer naar de universiteit al een of twee dagreizen en kostte dat de student een hoop geld. Doordat er nu een Bijstandswet is, zal het Pape Fonds zijn geld anders besteden dan in de crisistijd in de jaren twintig. Maar de grondgedachten blijven hetzelfde: er mogen geen financiële hinderpalen zijn om theologie te studeren en mensen moeten geholpen worden!

Zo gaat het bij alle verenigingen en stichtingen. De rechtspersoon wordt opgericht, er komt meestal een doelstelling waarmee je tientallen jaren of zelfs eeuwen voort kunt.

De doelstelling verandert niet maar de rest wel. Bijvoorbeeld:

- de kijk die mensen hebben op de samenleving. Vond men vroeger de armenzorg een verantwoordelijkheid voor de goeude burgerij en de kerken, nu vindt bijna iedereen dat dit een taak is voor de overheid.

- veranderingen van normen en waarden voor sommige groepen: bijvoorbeeld mensen die een middagje relschoppen in en rond een voetbalstadion een aantrekkelijke tijdsbesteding vinden.
- het gedrag van de overheid. Een wijziging in het subsidiebeleid kan betekenen dat activiteiten geschrapt moeten worden of dat er andere bronnen van inkomsten gevonden moeten worden.
- de techniek verandert, internet biedt nieuwe mogelijkheden in de communicatie.
- zéér belangrijk: de behoeften en wensen van leden veranderen.

Voor een vereniging verandert er dus altijd wel wat en het bestuur moet hierop inspelen. Soms corrigeert een bestuur achteraf maar effectiever is dit te doen op basis van een meerjarenvisie. Een kijk op de toekomst komt tot stand door goed te kijken naar het verleden, naar trends, ontwikkelingen in de samenleving, bij de overheid, in de sector en bij de leden.

Soms is zo'n meerjarenvisie heel voorspelbaar, zoals de visie van de landelijke ouderenbond: zij voorspellen dat de communicatie met de secretarissen van de plaatselijke afdelingen op den duur grotendeels via e-mail gaat verlopen. En soms heel verrassend: de Hockeybond stelt dat een verenigingsgebouw binnen vijf jaar omgevormd kan worden tot een gebouw voor naschoolse opvang en een vrijdagmiddagsociëteit voor de ouders. Enerzijds om geld te verdienen maar anderzijds ook om talent te signaleren en (tijdelijke) vrijwilligers te werven.

(Delen van) meerjarenvisies zijn er meestal wel: in de hoofden van bestuurs- en werkgroepleden. Ze worden vaak niet op schrift gesteld. Een visie-op-papier hoeft geen tientallen pagina's te beslaan maar ze moet er wel zijn.

Gebruik checklist 1 om uw (verborgen) visie in beeld te krijgen.

## 2. Beleid en werkdoelen vaststellen

Vanuit deze visie gaat uw vereniging haar koers of beleid uitzetten. Of het nu gaat om grote idealen zoals 'het redden van de aarde', of gewoon iets leuks zoals 'samen muziek maken', dat maakt niet uit. Het beleid geeft aan wat u de eerstkomende tijd gaat doen.

*Het bestuur van het dorpshuis heeft zich georiënteerd op de mogelijkheden van internet. Het blijkt dat er in gelijksoortige kleine dorpjes geen winkels meer zijn, het openbaar vervoer wegvalt en de bibliobus niet meer komt. Er is in diverse media melding gemaakt van bewoners die via internet deze beperkingen opheffen door een gezamenlijke vervoersdienst op te richten, de boeken via e-mail te bestellen en deze eenmaal in de twee weken af te halen en in te leveren in het dorpshuis.*

*In het beleidsplan van het bestuur van het dorpshuis staat: 'Internet kan de leefbaarheid van het dorp verhogen - het dorpshuis moet dorpsgenoten in staat stellen de digitale snelweg op te gaan.' Dat staat mooi in het beleidsplan maar hoe geeft men dit vorm?*

Het beleidsplan wordt vertaald in werkdoelen:

- een werkgroep gaat mogelijke toepassingen zoeken
- een werkgroep moet de techniek, inrichting en de kosten hiervan onderzoeken
- de bestaande werkgroep fondsenwerving gaat zich oriënteren op middelen voor investering en exploitatie
- een aantal vrijwilligers moet geschoold worden om dorpsbewoners te helpen het internet op te gaan

Het gaat bij een beleidsplan niet alleen om de directe activiteiten aan te pakken (inrichten van internetcafé).

Het gaat er tevens om omstandigheden te creëren waarbij zo'n plan goed uitgevoerd kan worden.

In het beleid staan ook de prioriteiten. Soms zijn die heel logisch, bijvoorbeeld voordat er musicalactiviteiten in het wijkcentrum kunnen komen, moet eerst de verbouwing achter de rug zijn.

Maar anderzijds kan aangegeven worden dat activiteiten voor ouderen in de sterk vergrijzende buurt voorrang krijgen omdat het 'Dienstencentrum Ouderen' in de aangrenzende buurt zijn deuren gaat sluiten.

Verder zal het beleid samenhangend moeten zijn waarbij ook aandacht moet zijn voor de speciale positie van bestuurslid, vrijwilliger en eventuele beroepskracht.

Veel beleidsplannen staan keurig op papier. De vertaling naar werkdoelen en activiteiten met de opsomming van de (rand)voorwaarden + prioriteitstelling zijn echter minder vaak beschreven. Gebruik checklist 2 om uw beleid met werkdoelen en prioriteiten helder te kunnen presenteren.

# 3. Activiteiten uitvoeren

Activiteiten vormen het hart van de vereniging. Hiermee worden doelstellingen, visies, beleid en werkdoelen (hopelijk) gerealiseerd. Neem de plaatselijke toneelvereniging. Eén activiteit is permanent, bijvoorbeeld het instuderen en uitvoeren van een toneelstuk. Dit is direct gekoppeld aan de doelstelling. Het zijn de kernactiviteiten. Daarnaast zijn er incidentele kernactiviteiten, bijvoorbeeld het geven van toneelles aan leerlingen van de middelbare school in het kader van het stedelijke project 'Kunst moet'.

Nevenactiviteiten kunnen nodig zijn om te overleven. Voorbeelden zijn de jaarlijkse kerstmarkt met een levende kerststal; de opbrengst is nodig om een deel van de begroting te dekken. Maar ook de werkgroep 'kostuums' waar vriendinnen en moeders van de spelers kleding ontwerpen en maken die nodig is voor de kernactiviteiten.

Activiteiten veranderen – of het nu kern- of nevenactiviteiten zijn. Een stuk dat in de jaren vijftig een kassucces was, kun je nu niet meer opvoeren. Omdat het oubollig is, of omdat de televisie het publiek vermeld heeft.

*De toneelvereniging ziet het aantal toeschouwers bij haar jaarlijkse voorstellingen teruglopen. De kosten van de jaarlijkse uitvoeringen lopen op want het publiek vergelijkt alles een beetje met 'Endemol-producties'.*

*Alle leden willen spelen maar er zijn twee problemen:*

- *in modernere toneelstukken komen niet zoveel rollen voor;*
- *de leden hebben minder tijd om consequent de oefenavonden te bezoeken.*

*Hoe kan deze toneelvereniging succesvol verder met haar kernactiviteit?*

Het blijkt dat Nederlanders vaker naar een grand-café gaan. Een bepaalde categorie Nederlanders praat ook graag over theater en literatuur. De toneelvereniging speelt op deze trend in door in zo'n grand-café een paar aansprekende sketches of delen uit toneelstukken te spelen rondom een bepaald thema of tijdperk. Een leraar Nederlands rijgt als literatuurdeskundige het thema aaneen met informatie rondom de stukken. Aangekondigd werd: 'literair café', op een avond dat het grand-café het niet zo druk had. Het werd een groot succes – nieuwe leden meldden zich aan en grand-café's uit omringende gemeenten boden zichzelf aan. De kosten bedroegen minder, iedereen kon spelen voor publiek en degene die even minder tijd had, accepteerde een kleine rol in één sketch.

Gaat een vereniging niet met haar tijd mee dan zal ze het moeilijk krijgen.

Veranderen levert binnen een vereniging wel eens moeilijkheden op.

In Deel B geeft het onderdeel 'Veranderen: een noodzaak?' een handreiking om het veranderen effectief en op een creatieve manier aan te pakken.

Ook het feit dat een activiteit geld kost dat er niet is, wordt in Deel B onder de loep genomen. In 'Geld zoeken loont' staan suggesties en methoden om uw geldzorgen te verlichten.

# 4. Organisatie aanpassen

Het argument 'een vrijwilliger is goedkoper dan een beroepskracht' lijkt vaak het meest voor de hand liggen bij verenigingen. Maar zelfs wanneer er geld genoeg zou zijn, zouden veel verenigingen niet zonder vrijwilligers kunnen.

Het belang voor de vereniging is dat vrijwilligers:

- gezamenlijk belang, wens, ideaal of overtuiging uitdragen
- het werk maatschappelijk draagvlak geven
- specifieke kwaliteiten hebben
- de productiecapaciteit / het aanbod van de vereniging vergroten

In veel gevallen worden daarom activiteiten uitgevoerd door vrijwilligers.

Het werken met hen gaat anders dan het werken met betaalde krachten. Bij vrijwilligers kan de geldbuidel niet gebruikt worden om te motiveren en te managen. De vraag wordt dan hoe u vrijwilligers zo kunt 'managen' dat zij gemotiveerd blijven en de vereniging haar doelen / beleid / activiteiten realiseert.

Het blijkt vooral wanneer vrijwilligers in professionele instellingen hun werk verrichten, de organisatie vaak niet op de inschakeling van vrijwilligers is aangepast. Vrijwilligers krijgen daardoor een onduidelijke en ondergewaardeerde positie die kan resulteren in demotivatie.

Een vrijwilliger heeft zijn eigen motivatie. Door hun vrijwilligerswerk worden ze actief, ze kunnen zichzelf rehabiliteren, integreren, inburgeren, hun isolement doorbreken.

Waarom mensen vrijwilligerswerk doen en onder welke condities zij blijven, wordt uit de doeken gedaan in deel B; onderdeel over het werven en behouden van (jonge) vrijwilligers.

Organisatorisch moet duidelijk zijn wat de positie en verhouding is met andere partijen die mede een inbreng hebben in het werk. Bijvoorbeeld cliënten, bewoners, ouders, professionele medewerkers, stagiaires, WIW'ers, taakstraffers e.d. Ook moeten de omstandigheden waarbinnen vrijwilligers werken deel uitmaken van het organisatorisch kader: onkostenvergoeding, verzekering, arbobeleid, interne communicatie, medezeggenschap en vooral waardering voor de vrijwillige inzet. Wanneer de inzet van vrijwilligers gekoppeld is aan speciale activiteiten en doelen dan is het belangrijk dat dit wordt vastgelegd en de resultaten zichtbaar gemaakt worden. Ook dit komt in deel B aan de orde.

# 5. Voortgang en bijstelling van plannen

Om succesvol een vereniging te kunnen besturen, is denken op lange termijn onontbeerlijk. Het uitzetten van een langetermijnbeleid betekent een eigen koers uitstippelen. Hierin krijgt het aanpakken van mogelijke problemen een plaats. Bij dit laatste hoort een belangrijke opmerking: er kunnen meer problemen bedacht worden dan u zullen overkomen en er doemen altijd problemen op die u nooit hebt (kunnen) voorzien. Dit pleit ervoor ieder jaar uw visie, beleid en plannen na te lopen en aan te passen voor bijvoorbeeld de komende vier jaar. Dit doet u in de herfst van het aflopende jaar, waarbij u beziet wat er (niet) gerealiseerd is. Uit deze evaluatie worden kansen / mogelijkheden en belemmeringen zichtbaar die u in uw planning voor het volgende jaar verwerkt.

Schematisch krijgt u dan het volgende beeld.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
beleid jaar 1 over het tijdvak	█						
bijgesteld beleid jaar 2 tijdvak		█					
bijgesteld beleid jaar 3 tijdvak			█				
bijgesteld beleid jaar 4 tijdvak				█			
enz.							

Gebruik voor de bijstelling checklist 3.

# 6. Checklists



# Checklist 1. Visie-ontwikkeling

1. Onze **oorspronkelijke** doelstelling is:

2. De **grondgedachte** blijft:

3. De toekomst laat veranderingen zien:

## In het algemeen:

• de samenleving wordt

---

• de overheid gaat

---

• vrijwilligers die (zie deel B)

---

## In onze sector:

• trends in onze sector zijn / worden

---

• belemmeringen zijn / worden

---

• kansen zijn / worden

---

## In onze vereniging:

• trends binnen onze verenigingen zijn / worden

---

• onze leden willen op den duur

---

• onze vrijwilligers willen op den duur

---

• onze 'afnemers' willen op den duur

---

## Al deze veranderingen leiden tot de volgende visie:

Om mee te kunnen blijven doen zal de vereniging er over \_\_\_\_\_ jaar als volgt uit moeten zien:

• qua invulling van de doelstelling / grondgedachte

• qua activiteiten

• qua organisatie

• qua accommodatie

• qua samenwerking

• qua financiële (on)afhankelijkheid

Deze visie leidt tot de volgende beleidsplanning (zie checklist 2)

## Checklist 2. Beleid en werkdoelen vaststellen

### 1. Welke directe werkdoelen komen voort uit de visie (zie checklist 2) qua invulling van de doelstelling / grondgedachte? Welke activiteiten horen hierbij?

Geef hierbij de duur, prioriteiten en fasering aan.

Wordt voor de voortgang een werkgroep (of een bestuurslid / adviseur) aangesteld?

- wat zijn hun opdrachten en verantwoordelijkheden?
- hoe en wanneer leggen zij verantwoording af?
- hoe worden deze groepen gecoördineerd?

### 2. Welke omstandigheden / randvoorwaarden moeten ingevuld / verbeterd worden?

- organisatie
  - accommodatie
  - samenwerking
  - financiële positie
  - vrijwilligers
  - sfeer
  -
- 

Geef hierbij de duur, prioriteiten en fasering aan.

Wordt voor de voortgang een werkgroep (of een bestuurslid / adviseur) aangesteld?

- wat zijn hun taken en verantwoordelijkheden?
- hoe en wanneer leggen zij verantwoording af?
- hoe worden deze groepen en de activiteitsgroepen gecoördineerd?

### 3. Is het beleid samenhangend?

- qua activiteiten, prioriteiten, fasering en organisatie en randvoorwaarden?
- qua posities van bestuurslid, vrijwilliger beroepskrachten

Stel uit de visie en het bovenstaande een bondig stuk samen en bespreek dit met uw leden. De bijgestelde versie gebruikt u binnen de werkgroepen en voor de evaluatie.

## Checklist 3. Voortgang en bijstelling van plannen

### Algemeen beleid

Bespreek het in de vorige periode opgestelde beleid.

In de loop van het afgelopen jaar is het volgende veranderd dat misschien tot veranderingen in het beleid kan leiden:

- nieuwe omstandigheden / situaties
- nieuwe inzichten
- nieuwe verordeningen / wetten
- nieuwe trends

Geef per verandering

- nieuw ontstane kansen / mogelijkheden
- nieuw ontstane belemmeringen

De informatie hiervan neemt u mee naar de evaluatie per werkgroep / deelbeleid.

### Per werkgroep / deelbeleid

Bespreek het in de vorige periode opgestelde deelbeleid:

1. Zijn opdracht en verantwoordelijkheden reëel geweest?

---

2a. Welke onderdelen zijn gerealiseerd?

---

- 
- 

Per onderdeel bespreken: heeft dit geleid tot het gewenste resultaat?

Ja, omdat

---

Nee omdat ...

---

Moet er andere actie ondernomen worden en welke prioriteit heeft deze dan?

---

2b. Welke onderdelen zijn niet gerealiseerd?

- omdat
- omdat
- omdat

Per onderdeel bespreken: heeft dit geleid tot extra ongewenste resultaten?

Ja, omdat

---

Nee, omdat

---

Moet er andere actie ondernomen worden en welke prioriteit heeft dit dan?

---

Bekijk samen of de werkgroep kwalitatief of kwantitatief aangevuld moet worden, of dat er een nieuwe werkgroep moeten komen en / of betere begeleiding wenselijk / noodzakelijk is.

Verwerk bovenstaande gegevens in uw oude planning.

Blijft het beleid samenhangend (zie checklist 2)?

Bespreek de bijgewerkte versie met uw leden.

De bijgestelde versie gebruikt u binnen de werkgroepen en voor de volgende evaluatie.