

# Verenigingsondersteuning in de praktijk

Om verenigingen te helpen en te sterken in hun functioneren maken de KNVB en andere bonden gebruik van een leger procesbegeleiders c.q. praktijkondersteuners. Zes van hen vertellen over de problemen waarmee verenigingen kunnen kampen en hun persoonlijke praktijkervaringen als procesbegeleiders. “Een goede procesbegeleider doet het licht aan en vertelt de vereniging waar het lichtknopje zit.”

## Procesbegeleiding is de denk- en doekracht aanzetten

“Het in de kracht zetten van bestuurders en de sleutelfiguren van de vereniging is waarschijnlijk het allermooiste aan mijn opdrachten, naast het werken met mensen met een enorme passie. Recent mocht ik naar Geleen voor een ijshockeyvereniging. De passie en betrokkenheid spatten ervan af. Maar toch liep men tegen een cultuurprobleem aan: Hoe gaan we met elkaar om? Wat accepteren we van elkaar en wat niet? Om daarop antwoord te kunnen geven hebben we de vergelijking gemaakt met een huis: je moet je bij de vereniging thuis voelen, maar er zijn ook huisregels waaraan iedereen die ‘leeft binnen dit huis’ zich moet houden. Zijn dat niet jouw huisregels? Dan is het niet jouw huis en zul je op zoek moeten naar een ander huis. Dat is natuurlijk wel spannend... Want je zou daardoor zomaar leden kunnen kwijtraken. Toch is dat precies wat cultuurbewaking doet: ervoor zorgen dat ongewenste elementen geen grip krijgen op de vereniging. Als dat namelijk wel gebeurt, gaan anderen weg. Zij voelen zich dan niet meer thuis, of erger nog: zij voelen zich niet meer veilig.

De metafoor van het huis maakt duidelijk wat er van alle leden (en ouders) verwacht wordt. Deze methode heb ik eerder neergezet bij een volleybalvereniging, waarna er een duidelijke cultuurverandering heeft plaatsgevonden. Puur omdat duidelijk werd hoe men met elkaar wilde omgaan, omdat het ook echt op papier stond. Ook de ijshockeyvereniging is nu aan het huis aan het bouwen. Wat mijn taak daarbij is? Vragen stellen.



Heel veel vragen stellen. Lastige vragen. Doorvragen op onderwerpen waarover we het liever niet hebben... Of in elk geval niet als iedereen erbij is. Ik zie mijn taak op zo'n moment als het licht aandoen, zorgen dat alles op tafel komt en zaken uitgesproken worden. Dat er consensus bereikt wordt en dat dat wordt vastgelegd. Zodat men een koerswijziging kan maken.

Mijn missie is dat het navolgbaar is, dat ze het in principe de volgende keer zelf kunnen. Al word ik vaak teruggevraagd, omdat ik lastige vragen kan stellen en ingewikkelde discussies kan aanwakkeren... Ik ga immers weer weg. Stiekem blijf ik toch betrokken. Ik ben steeds benieuwd naar hoe de vereniging het blijft doen. Ik ben een beetje het vangnet.

De vereniging is zo'n waardevol element in onze samenleving: ze zorgt ervoor dat mensen ergens bij horen. Laten we daar met z'n allen zuinig op zijn en laten we samen zorgen voor sterke en vitale verenigingen!

Mijn credo als procesbegeleider:

- een doorsnee vereniging wordt bestuurd door gepassioneerde vrijwilligers;
- de doorsnee bestuurder is op meerdere vlakken actief;
- het doorsnee verenigingsprobleem sluimert al een tijd voordat er een professional bij gehaald wordt;
- de procesbegeleider is zuinig op de passie, zich bewust van de actieve rol en houding van de bestuurder en helpt de vereniging het probleem op een dusdanige manier op te lossen dat ze het de volgende keer zelf kunnen.”

Ine Klosters, maatschappelijk verandermanagement (cultuurveranderingen, verbetertrajecten, organisatie- en procesverandertrajecten) met focus op jeugd, sport en strategie

## De vraag achter de vraag

“Al ruim twintig jaar ben ik fulltime werkzaam als senior verenigingsadviseur bij SportDrenthe. Gedurende mijn werkzaamheden krijg ik te maken met allerlei vraagstukken: van een advies met betrekking tot het vernieuwen van een website, het geven van MVKT-cursussen, het opstellen van een beleidsplan tot het begeleiden van een complexe fusie. En dit alles in alle takken van sport. Veelal is een gesprek met het bestuur de aanleiding tot een vervolgtraject. Men moet in dat gesprek merken dat je er bent om samen met hen te zoeken naar de juiste ‘oplossing’ voor hun vraag. In mijn optiek is het nog belangrijker om ‘de vraag achter de vraag’ te achterhalen.

Mijn rol als procesbegeleider zie ik dan ook als een ‘kameleonfunctie’. Je moet in elke situatie kunnen meedenken, adviseren en besluiten nemen. Maar ook de werkgroep kunnen ‘meenemen’ en enthousiast houden zijn belangrijke aspecten van ons vak.

Ik merk nog steeds (en eigenlijk steeds meer) dat ons werk zeer zinvol is. Een simpel advies kan al tot volvoering leiden, een andere keer is het geweldig als een club na een cursus MVKT (Meer Vrijwilligers in Kortere Tijd) het vrijwilligerstekort heeft weggewerkt. Maar ook het (succesvol) tot stand brengen van een fusie is geweldig om te doen.



Een actueel voorbeeld hiervan is de fusie tussen twee gymnastiekverenigingen: V&L uit Roden en VOG uit Nieuw Roden (gemeente Noordenveld, Drenthe). Beide clubs konden jarenlang naast elkaar bestaan en de ‘rek’ zat er nog wel in. Vanwege een aantal aspecten ontstond toch bij beide partijen het idee om eens te praten

over een (mogelijke) fusie. Een bestuurslid dat bij mij de cursus MVKT had gevolgd, benaderde mij met de vraag om eens mee te denken.

Meedenken is vrij simpel te realiseren... Maar ze verwachtten meer dan dat! We hebben met een afvaardiging van beide verenigingen om tafel gezeten en besproken hoe een fusietraject eruitziet en wat er verwacht wordt. Wat mooi was om te ervaren, was (en is) de enorme drive bij de werkgroep.

Men heeft het zeer serieus aangepakt, mensen met de juiste expertise aan tafel gezet en zeer zorgvuldig alle stappen van het proces doorlopen. Uiteindelijk hebben ze unaniem groen licht gekregen van de achterban en is de fusie na de zomer een feit.

Mijn rol in deze was ten eerste de benodigde stappen van het fusietraject aan te geven en vervolgens iedereen in zijn of haar kracht te zetten. Natuurlijk is ook de sfeer tijdens de vergaderingen belangrijk. Ook hier ligt een taak voor de procesbegeleider: soms gebak of chocolade meenemen maakt al een wereld van verschil. Nog steeds stap ik drie tot vier avonden in de week met veel plezier in de auto en kom met een glimlach weer thuis.”

Anne Prins, senior verenigingsadviseur/docent Positief Coachen/docent MVKT, MLKT en MSKT

# Luisteren naar de onderstroom

“Het vak van procesbegeleider is zo mooi, omdat het gaat over het inspireren en laten reflecteren van mensen. Je zet mensen aan tot voelen, denken en handelen. Niet omdat ik dat zo graag wil, maar omdat ze in hun eigen ontwikkeling gaan voelen, denken en/of doen dat verandering nodig is. Het vak procesbegeleider is het best te vergelijken met moderne coachingstechnieken. De goede, moderne coach legt niet meer uit hoe het moet of hoe de wereld in elkaar zit, maar maakt de gecoachte bewust van zijn eigen ontwikkeling.

Bij Prins Hendrik – een grote vereniging uit Vught, met 1.500 leden, die zowel turnen als atletiek aanbiedt – vroegen zij zich af of zij op een aantal terreinen meer ondernemend konden zijn. Eigenlijk was de vraag ook: Hoe organiseer ik dan dit ondernemerschap?

Tijdens de eerste inspiratiesessie wil ik altijd graag weten waar de club vandaan komt, waar ze naartoe bewegen en hoe de hulpvraag daar in past. Dit levert vaak aanvullende of nieuwe inzichten op. Ook hier klopte dat. Lichaamstaal van een aantal aanwezigen liet zien dat niet iedereen het over ondernemerschap en structuren wilde hebben. Een aantal leden zei: ‘Eerst de vereniging op orde hebben en daarna pas stappen maken in het ondernemerschap.’ Dit komt vaker voor binnen verenigingen. Het principe van verenigen van leden en vrijwilligers is onderscheidend ten opzichte van hoe het bijvoorbeeld in het bedrijfsleven aan toe gaat. Het is niet alleen maar ambities realiseren, het meenemen van de achterban is cruciaal.

Ze wilden als vereniging graag vooruit, maar vergaten daarbij de vrijwilligers. Dan lukt het niet zomaar en



schopt het bestuur al snel tegen heilige huisjes aan. Je kunt pas een ondernemende houding aannemen als de basis van je vereniging, de vrijwilligers, goed op orde is. Pas dan ontstaat er ruimte in de hoofden van mensen om aan nieuwe dingen te denken. Een betere binding met de leden en een effectief vrijwilligersbeleid waren dus gewenst.

Vervolgens zijn ze het vrijwilligersbeleid verder gaan vormgeven. Daarvoor hebben ze overigens echt geen

expert nodig – ze zijn allemaal zelf expert. De kunst is eigenlijk om experts met elkaar in dialoog te brengen. Dit kan binnen het bestuur zijn of tijdens een bijeenkomst met vijftig vrijwilligers. Ik ben gefocust op het proces, niet op de inhoud. Dat is het werk van een procesbegeleider bij verenigingen. Hoe gek het ook klinkt: de procesbegeleider is vooral bezig met de onderstroom. Hoe communiceren mensen met elkaar, spreken ze dezelfde taal, zijn er verborgen emoties? Wat belet hen om gezamenlijk tot goede afspraken te komen? Ook tijdens het overleg met het bestuur heb ik gevraagd waar de bestuursleden heel goed en niet zo goed in waren. Die vraag hadden ze nog niet veel gehad. Uit alle antwoorden kwam naar voren dat er niet veel afmakers bij zaten. Dat was een opluchting. Een volgende stap was dus afspraken maken hoe we zaken wel van de grond konden krijgen.

Een andere interventie was om na een voorstel eerst een ronde verhelderende vragen te stellen. Dat levert altijd prachtige taferelen op. Ze moeten er echt aan wennen om niet eerst met andere visies te komen maar de ander echt te begrijpen.

Of de ambitie van ondernemen bij Prins Hendrik weg is? Natuurlijk niet, deze ambitie gaat zeker worden ingevuld, maar als het moment daar is. Alleen vanuit een gezonde basis kun je werken aan vervolgstappen. Wacht maar af, die ondernemende vereniging gaat er zeker komen in Vught!”

Hans van Egdom, advies- en procesmanagement

# Betrokkenheid organiseren

“Domusica is een clubgebouw met vijf zalen dat twintig jaar geleden door drie muziekverenigingen is opgericht om hun huisvestingsprobleem op te lossen. De drie verenigingen kochten daartoe samen een oude school in de wijk Diezerpoort in Zwolle – een eigen onderkomen, dat ze zelf exploiteren. Inmiddels is Domusica uitgegroeid tot een gebouw waarin meer dan dertig verenigingen gehuisvest zijn. Van een orkest tot een shantykoor, van een muzikleraar tot een salon- en dansorkest dat jar-entwintigmuziek speelt. Inmiddels komen er elke week bijna 2.000 mensen om muziek te maken of te dansen. Gegroeid van drie naar dertig verenigingen. Je zou dus kunnen zeggen dat de ‘vereniging Domusica’ een succes is. Er is alleen één probleem: het aantal deelnemende verenigingen is tien keer zo groot, maar het aantal betrokken leden dat zich inzet voor het gezamenlijke gebouw én de exploitatie niet. Men is wel succesvol geweest in het verhuren van ruimte, maar niet in het verenigen van de nieuwe verenigingen. Kernvraag is: Hoe betrekken we onze leden en huurders bij de bedrijfsvoering van ons gezamenlijke gebouw? Om verenigingen als Domusica een steuntje in de rug te geven en verenigingen op een duurzame wijze te versterken zijn Rabobank en NOC\*NSF een nieuw programma gestart: Rabobank Verenigingsondersteuning. Verenigingen krijgen op maat een procesbegeleider toegewezen, die hen ondersteunt bij het realiseren van hun ambitie.

Wilco van de Vosse werd vanuit Rabobank IJsseldelta gekoppeld aan Domusica. Het traject is gestart met een gesprek met het huidige bestuur. Vervolgens heeft het bestuur een brainstormsessie georganiseerd met ‘open geesten’ en ‘wilde ganzen’ uit alle dertig verenigingen en clubjes binnen Domusica. Uiteindelijk resulteerde dat in een ‘Domusica Doedag’, waar gebruikers één dag samen aan de slag gingen met klussen in en om het gebouw.



WILCO VAN DE VOSSE.

Het traject heeft tot nog toe de volgende opbrengsten opgeleverd:

- meer gebruikers zijn bekend met het vraagstuk van Domusica. Niet langer voelen de drie ‘oerverenigingen’ zich verantwoordelijk voor het onderhoud en de continuïteit van de vereniging, meer gebruikers en verenigingen zijn opgestaan;
- het gesprek zelf: als nieuw bestuur continu het gesprek aangaan met de gebruikers van het gebouw. Niet de problemen bij jezelf houden, maar steeds weer met gebruikers in gesprek gaan om nieuwe betrokkenheid te creëren. Door deze aanpak ontstaat een lerende organisatie. Zo kun je naast vrijwilligers ook aan de slag gaan met de akoestiek, de klimaat en de uitstraling van het gebouw;
- je moet niet alleen zoeken naar nieuwe vrijwilligers, maar ook betrokkenheid organiseren, zoals de ‘Domusica Doedag’.

## Lessons learned

Vaak is de startvraag niet de kern van het probleem. De startvraag van Domusica was: help ons met het vinden van meer vrijwilligers. Wilco heeft juist geprobeerd om de onderliggende problematiek boven tafel te krijgen door verdiepende vragen te stellen: Hoe komt het dat



THEO HERMSEN.

er niet meer vrijwilligers zijn? Hoe is dat zo gegroeid? Wat houdt de huidige situatie in stand?

Laat Domusica zelf het antwoord vinden op hun vragen. Het is de taak van de procesbegeleider om de vereniging bij deze zoektocht te begeleiden en met hen te evalueren. Wat werkt? En waarom werkt het? De valkuil kan zijn om veel energie te stoppen in het organiseren van activiteiten (zelf doen).

Mensen maken het verschil. Een procesbegeleider heeft het vermogen om mensen bij de opdracht te betrekken die in staat zijn haar verder te brengen. Wie hebben we nodig om dit vraagstuk op te lossen? Het betrekken van mensen is soms concreet door goede mensen te vragen. Vaker gaat het erom de goede mensen in positie te brengen. En ten slotte is het van belang ze het ‘goede’ gesprek te laten voeren. Dit zorgt ervoor dat Domusica nu een goede vorm gevonden heeft om problemen zelf op te lossen.

Borg ten slotte de gevonden inzichten en vier successen. Leg vast waarom deze aanpak heeft gewerkt, zodat Domusica daar bij nieuwe vraagstukken op kan teruggrijpen. Dit kan door symboliek of door vastlegging in een draaiboek.”

Wilco van de Vosse, procesbegeleider bij Domusica, en Theo Hermesen, procesbegeleider NOC\*NSF van Rabobank IJsseldelta

## Leren het zelf te kunnen

“Arnhem, einde van de middag. In de straat komen de eerste burens thuis van hun werk. Ik ben mijn spullen aan het verzamelen om aan het werk te gaan. Even checken of er files zijn en of ik op tijd in het oosten van het land kan zijn. Als ik een uurtje later de parkeerplaats opdraai, zie ik op de velden kinderen achter een bal aan rennen en trainers met pionnen in de weer.

Vanavond ben ik procesbegeleider en help ik vier verenigingen die samen een sportpark ‘bewonen’ en willen gaan samenwerken. Hoe precies weten ze nog niet helemaal. Over het doel van de samenwerking is in ieder geval een van de voorzitters heel enthousiast. Hij wil graag dat het sportpark een plek wordt voor allerlei activiteiten. Allereerst voor de activiteiten van de sportverenigingen, maar daarnaast ook voor de wijk en voor speciale doelgroepen, zoals mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een beperking.

In mijn voorbereiding heb ik nagedacht over wat nu precies het probleem zou kunnen zijn waarvoor ze mij nodig hebben. Wat is zagezegd de vraag achter de vraag? Want een project starten voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt is niet heel ingewikkeld en daar hadden ze nota bene al wat subsidie voor gekregen. Kortom: Welke vragen moet ik stellen om tot de kern te komen? Het zou kunnen zijn dat ze het lastig vinden om samen te werken. Want als ik een van de oudgedienden van de ene voetbalclub spreek, zegt hij tegen



me: ‘Als je maar niet denkt dat we gaan fuseren met die blauwen!’ Waarmee hij de collega-voetbalclub bedoelt, die klaarblijkelijk in een blauw tenue speelt.

Het zou ook kunnen gaan om draagvlak. Wat vinden de leden hiervan? Willen zij ook samenwerken? En welke

belangen hebben de verschillende clubs en misschien wel individuele personen om mee te werken? Een belangrijke vraag, zeker als ik er in het korte kennismakingsgesprek met de enthousiaste voorzitter achter kom dat hij directeur is bij een werkvoorziening.

Na een korte kennismakingsronde besluit ik het maar meteen op tafel te leggen. Ik vraag de voorzitter de ‘gezamenlijke ambitie’ te presenteren en stel vervolgens meteen de vraag of de anderen ook zo enthousiast zijn en wat maakt dat zij graag willen meedoen. Zoals vaak blijkt bijna iedereen wel een andere reden te hebben om mee te doen. Werk aan de winkel voor de procesbegeleider. Werken aan het scherper krijgen van de ambitie, zorgen voor draagvlak en enthousiasme, rekening houden met (individuele belangen). Hoe ziet de samenwerking eruit en hoe doen we dat, welke cultuur willen we in de samenwerking? Wie voelt zich eigenaar van het realiseren van de ambitie, en heeft ook de tijd en de competenties om dat voor elkaar te krijgen? En uiteindelijk: Hoe leer ik ze dit zelf te kunnen? Want ik vertrek uiteindelijk.

Ik was dan ook trots dat ze na een aantal bijeenkomsten bijna beschroomd zeiden: ‘Euh Danny, het is niet om jou hoor, maar we denken dat we het nu verder zelf kunnen.’”

Danny Meuken, Made2sport verandermanagement

## Van sportpark naar sportief buurthuis

“Sportpark IJsselweide op de grens van het Achterhoekse Ulft en Gendringen, een sportpark zoals er vele in Nederland zijn. Er zijn verschillende sportclubs gevestigd, die een divers sportaanbod bieden aan de lokale bevolking. Zoals op veel sportparken ontbrak tot voor kort elke vorm van samenwerking.

Een aantal gebruikers van sportpark IJsselweide nam in 2017 het initiatief om elkaar beter te leren kennen en van daaruit te ontdekken wat zij voor elkaar kunnen betekenen. Ja, er werd door de twee aanwezige voetbalclubs al jaren een gezamenlijk voetbaltoernooi georganiseerd en de zaalsportverenigingen kwamen elkaar regelmatig tegen in de sporthal, waar zij alle trainingen en wedstrijdactiviteiten organiseren. Maar van samenwerken met als doel het sportaanbod op het sportpark te verbeteren, daarvan was tot een jaar geleden geen sprake.

De hulpvraag om deze ontdekkingsreis te begeleiden, werd door de initiatiefnemers gesteld aan Achterhoek In Beweging, een organisatie die door de acht Achterhoekse gemeenten werd opgericht met als doel om ‘Scholder an Scholder’ de leefbaarheid in de regio te verbeteren door het sportieve en culturele verenigingsleven te ondersteunen. Via het netwerk van sportprofessionals Back2Basics is de match gemaakt met ondergetekende als procesbegeleider.

Om het draagvlak onder de gebruikers van het sportpark IJsselweide vanaf de start zo groot mogelijk te maken, is door de initiatiefnemers een stuurgroep samenge-



steld met vertegenwoordigers van de meeste gebruikers van het sportpark. Het eerste wapenfeit van de stuurgroep was het opstellen van een plan van aanpak. Dit plan voorzag in een gespreksronde met alle besturen van gebruikers van IJsselweide. Doel: het verzamelen van zo veel mogelijk informatie over de behoeften, toekomstvisie en kansen en bedreigingen met betrekking tot het samenwerken met andere gebruikers. Ook is

gesproken met een commerciële aanbieder van sportactiviteiten op het sportpark.

Daar waar de verzamelde informatie zou moeten leiden tot het organiseren van samenwerkingsverbanden, zowel op sportief vlak, als op bestuurlijk en organisatorisch gebied, popten er tijdens de gesprekken met de individuele besturen ook andere ideeën op voor de toekomst van de clubs op het sportpark. Andere activiteiten, met andere instanties. Activiteiten met als rode draad ‘sportief ontmoeten’. In de verschillende bijeenkomsten met de clubs en met de stuurgroep kwam langzamerhand een aanvullende functie van de sportclubs en het sportpark naar boven: een plek waar mensen elkaar ontmoeten, waar bewoners voor wie het niet vanzelfsprekend is dat ze sportief bewegen, kunnen kennismaken met de sportclubs.

Als procesbegeleider daag ik de leden van de stuurgroep uit om kansen te zien door verder te kijken dan de samenwerking tussen de sportclubs en zo te werken aan duurzame en toekomstbestendige ontwikkelingen op sportpark IJsselweide. Hoe kunnen verenigingen hun eigen belangen en behoeften (tekort aan vrijwilligers, vergrijzing, aantrekken van jeugd) invullen door zich open te stellen voor niet voor de hand liggende verbindingen?

Anno zomer 2018 hebben zich naast de sportclubs op het sportpark ook organisaties uit het sociale domein aangesloten bij de ontwikkelingen op en rond IJsselweide. Met ROC Graafschap College is de stuurgroep in gesprek om samen met buurtsportcoaches en clubs een zogenaamde ‘hybride leeromgeving’ in te richten voor studenten Sport & Beweging. Met zorgverlener Estinea worden de kansen onderzocht om mensen ‘met een afstand tot de arbeidsmarkt’ een dagbesteding bij de clubs te bieden. Zo kan bijvoorbeeld een ‘wasserette’ voor de clubs worden ingericht.

Procesbegeleiding is geen tovermiddel om verenigingen te ondersteunen. Wat het wél doet, is veranderingsprocessen bij verenigingen een professionele boost geven. Thema’s als toekomstbestendigheid, duurzaamheid en zelfredzaamheid krijgen via procesbegeleiding een extra dimensie bij clubbesturen en hun vrijwilligers. Als procesbegeleider kan ik kennis, ervaring en professionalisme toevoegen aan de immer aanwezige tomeloze inzet van vrijwilligers. Voor de opdracht bij sportpark IJsselweide leidde dat tot de nieuwe naam ‘Sportief Buurthuis IJsselweide.’” ●

Marco Groen, Strategie in Actie

