

# GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl  
jrg 16

## PLATFORM VOOR 4 2020 GOVERNANCE

Vierluik: Bestuur en toezicht in de sport

- **Goed Sportbestuur drijft op waarden 6**  
Huibert Brands belicht de nieuwe governance code
- **Welk type sportbestuurder scoort het best? 10**  
Onderzoek door Jan-Willem van der Roest & Remko Renes
- **‘Het geld wint het nooit van de held’ 18**  
Interview met Steven ten Have en Ton Speet
- **‘Eén bal op de paal en het bestuur deugt niet’ 26**  
Steven de Waal greep in bij FC Utrecht

**EN OOK DE PRAKTIJK: IN GESPREK MET TINEKE BAHLMANN 31 DE (BESTUURS)SECRETARIS : VAN BUREAUCRAAT TOT GRENSWERKER 34 STRATEGISCH PARTNERSCHAP TUSSEN BESTUUR EN INTERN TOEZICHT (DEEL 2) 40 DE KRACHT VAN HET BESTUUR-MODEL IN DE CULTUURSECTOR 50 WAAROM ONDERHANDELEN IN FUSIETRAJECTEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES? 60**

# GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

## Welk type bestuurder scoort het best?



### Introductie

Het bestuur wordt gezien als de bepalende factor voor het succes van een sportvereniging. Voor het eerst is er verkennend onderzoek verricht naar de persoonlijkheidskenmerken van sportbestuurders, het functioneren van het bestuur en de effecten op de resultaten van sportverenigingen. Jan-Willem van der Roest en Remko Renes belichten het belang van de inzet van sportverenigingsbestuurders.

- Titel** : Welk type bestuurder scoort het best?  
**Auteurs** : Remko Renes en Jan-Willem van der Roest  
**Verschenen in** : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2020)  
**Publicatiedatum** : 22-12-2020  
**Tags** : sportbestuur

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).

Het bestuur wordt in toenemende mate gezien als de bepalende factor voor het succes van een sportvereniging. Zowel in de wetenschap als in beleid en scholing blijkt de bestuurder een belangrijke rol te spelen in de ontwikkeling van verenigingen. Voor het eerst is er verkennend onderzoek verricht naar de persoonlijkheidskenmerken van sportbestuurders, het functioneren van het bestuur en de effecten op de resultaten van sportverenigingen. **Jan-Willem van der Roest** en **Remko Renes** belichten het belang van de inzet van sportverenigingsbestuurders. Ook onthullen zij welke persoonlijkheidskenmerken en leiderschapstijl de resultaten van sportverenigingen positief of negatief beïnvloeden.



**Dr. 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 veranderende maatschappij in relatie tot sportorganisaties.

**Drs. Remko Renes** RA is universitair docent corporate governance bij Nyenrode Business Universiteit en lid van het Center for Accounting, Auditing & Control en het Nyenrode Corporate Governance Instituut. Hij is betrokken bij monitoring onderzoeken naar de naleving van governance codes.

# WELK TYPE BESTUURDER SCOORT HET BEST?

In de afgelopen jaren is de aandacht voor het besturen van sportverenigingen sterk toegenomen. Een toenemend aantal sportbonden en sportorganisaties zet besturen centraal in het beleid, omdat men inziet dat het bestuur een grote impact kan hebben op de sfeer, maatschappelijke activiteiten en prestaties van sportverenigingen. In het leidende beleidsdocument van NOC\*NSF, de Sportagenda 2017+ (NOC\*NSF, 2016) is zelfs een uitgewerkte programmalijn gewijd aan bestuurlijke ontwikkeling en governance. Hierin wordt gesteld dat sportbestuurders er, gezien de veranderende samenleving, goed aan doen om meer ondernemerschap te tonen en meer samen te werken met andere organisaties. De aandacht die er is voor sportbesturen heeft in de afgelopen jaren ook geleid tot een aantal trajecten dat moet leiden tot prestatieverbetering van sportverenigingsbesturen. Ook was het functioneren van (besturen van) sportverenigingen inzet van een aantal sociaalwetenschappelijke publicaties (onder andere Ter Haar et al., 2017; Nyenrode Business Universiteit, 2015; Van Eekeren, 2016). Toch bleef een aantal vragen met betrekking tot de bestuurders en besturen van sportverenigingen onbeantwoord. Vooral de rol van bestuurders en de synergie van het bestuursteam binnen de sportvereniging was in de onderzoeksliteratuur nog onderbelicht.

Zo was er weinig aandacht voor bestuursstijlen en persoonlijkheidskenmerken van bestuurders binnen de club en was er ook nog geen onderzoek gedaan naar de resultaten die dit mogelijk konden opleveren.

## Het onderzoek

In de zomer van 2016 is een onderzoek uitgevoerd onder sportbestuurders in Nederland. Bestuurders van verenigingen zijn aangeschreven met vragen over hun drijfveren en hun rol in de vereniging. Ook werd gevraagd naar persoonlijkheidskenmerken van bestuurders en de (sportieve) resultaten van de vereniging. Voor de vragenlijst werden zowel de bestuurders uit de Verenigingsmonitor (Mulier Instituut) als het Nationaal Onderzoek Sportbesturen (Nyenrode Business Universiteit) uitgenodigd. In totaal ontvingen 2.224 bestuurders een uitnodiging, waarvan er 710 reageerden. Het responspercentage van het onderzoek bedroeg daarmee 31,9 procent. De bestuurders die hebben gereageerd op de uitnodiging voor de vragenlijst zijn divers. De vragenlijst is voornamelijk ingevuld door voorzitters (39,9 procent) en secretarissen (46,8 procent). Slechts een klein aantal penningmeesters (7,4 procent) vulde de vragenlijst in,

deze groep is daarom samengevoegd met overige bestuursfuncties (totaal 13,3 procent).

## Conceptuele analyse

Het belangrijkste doel van deze studie was te bepalen welke factoren samenhangen met het succes van sportverenigingen. Hiervoor dient echter eerst de vraag te worden beantwoord welke resultaten sportverenigingen eigenlijk nastreven. Wat is hun *purpose*? Binnen de kaders van dit onderzoek definiëren wij twee uitkomstmaten voor *purpose* die de resultaten van de sportvereniging

weergeven, namelijk sportieve prestaties en legacy enerzijds en continuïteit anderzijds. De eerste uitkomstmaat bestaat uit sportieve prestaties behaald door sporters van de vereniging en de tevredenheid over de nalatenschap van het bestuur. Dit kan worden omschreven als 'harde resultaten' van de vereniging. De andere uitkomstmaat is 'continuïteit'. Voor verenigingen, waar vanwege het non-profit karakter winst als uitkomst ontbreekt, is het vooral van belang dat de vereniging kan voortbestaan. Continuïteit is daarom één van de belangrijkste resultaten voor een vereniging. In dit onderzoek houdt continuïteit in dat het ledenaantal en de financiële middelen van de vereniging op peil blijven (zie tabel 1).

Tabel 1. Persoonlijkheidskenmerken en kernwaarden van bestuurders, functioneren van het bestuur en prestaties sportverenigingen (n=710)

	Gemiddelde*
<b>Persoonlijkheidskenmerken bestuurders</b>	
Openheid ( $\alpha=0,49$ )	2,9
Zorgvuldigheid ( $\alpha=0,65$ )	3,9
Emotionele instabiliteit ( $\alpha=0,73$ )	1,6
Extraversie ( $\alpha=0,56$ )	3,1
Servicegerichtheid ( $\alpha=0,52$ )	4,1
<b>Kernwaarden sportbestuurders</b>	
Leiderschap ( $\alpha=0,49$ )	3,8
Ondernemerschap ( $\alpha=0,66$ )	3,4
Stewardship	3,4
<b>Functioneren van het bestuur (<math>\alpha=0,72</math>)</b>	
Er heerst een goede sfeer binnen ons bestuur	4,5
Ons bestuur pakt gevoelige zaken integer op	4,4
Ons bestuur is een daadkrachtig bestuur	3,9
Wij zouden minder moeten vergaderen en ons actiever moeten opstellen**	2,3
<b>Sportieve prestaties en legacy (<math>\alpha=0,80</math>)</b>	
Het bestuur is tevreden over de sportieve prestaties van de topteams van de vereniging (topsport)	4
Het bestuur is tevreden over de sportieve prestaties van de gehele vereniging	4,1
Wij zijn tevreden over de nalatenschap die wij als bestuur van de vereniging nalaten	4,1
<b>Continuïteit (<math>\alpha=0,55</math>)</b>	
De vereniging is in financieel opzicht kwetsbaar**	2,3
De ontwikkeling van het ledenaantal vormt binnen enkele jaren een bedreiging voor de vereniging**	2,7

\* Score: 1 = laag tot 5 = hoog

\*\* Deze negatief geladen items zijn in de verdere analyse omgekeerd

# ‘Een dominante leiderschapsrol heeft negatieve invloed op de continuïteit van de sportvereniging’

\*\*\*\*\*

## Drie niveaus

Om na te gaan welke factoren samenhangen met de resultaten van sportverenigingen, onderscheidde we in ons conceptuele model drie andere niveaus: dat van de individuele sportbestuurder, het functioneren van het gehele verenigingsbestuur en de waarden die besturen uitdragen richting de buitenwereld.

### De sportbestuurder

Allereerst kunnen de bijdragen die individuele bestuurders aan een vereniging leveren grote invloed hebben op de koers van de vereniging. Het gedrag van de voorzitter kan bijvoorbeeld bepalend zijn voor de sportieve prestaties van teams of de betrokkenheid die leden bij de vereniging hebben. Om tot een meting te komen van het gedrag van bestuurders zijn hun persoonlijkheidskenmerken in kaart gebracht. De dimensies zijn geïnspireerd door een vragenlijst die de zogenoemde ‘Big Five’ meet. Deze persoonlijkheidsvragenlijst meet op hoog abstractieniveau welke kenmerken (openheid, zorgvuldigheid, emotionele instabiliteit, extraversie en servicegerichtheid) aan een persoon kunnen worden toegekend. In dit onderzoek is een sterk vereenvoudigde versie gebruikt.

### Kernwaarden van sportbestuurders

Iedere bestuurder maakt gebruik van een bepaalde bestuursstijl. De gehanteerde stijl is afhankelijk van wat een individuele bestuurder kan bieden en van de synergie van het bestuursteam. Om de bestuursstijl die een bestuurder in de vereniging uitoefent in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van de concepten leiderschap, ondernemerschap en *stewardship*. Deze waarden reflecteren de leiderschapsstijlen die ondernemers en bestuurders moeten beheersen om succesvol te kunnen zijn in het bedrijfsleven.

1. Leiderschap gaat over het vermogen van een persoon om anderen (of een organisatie) de weg te tonen (Lambooy, 2016). De leider zorgt ervoor dat stappen worden ondernomen en maakt op cruciale momenten het verschil. Bestuurders die zich als leider gedragen, herkennen kansen, hebben het vermogen daarop in te spelen en het vermogen om van mensen gedaan te krijgen wat nodig is om een resultaat tot stand te brengen.
2. Ondernemerschap wordt in wezen gedefinieerd als een daad van creatie (Lambooy, 2016). De ondernemer heeft het vermogen om een kans te herkennen, een doel te vormen en te profiteren van een situatie. Bestuurders die ondernemerschap tonen, hebben een proactieve en creatieve geest gericht op het behalen van resultaten. Bovendien is een ondernemer in staat om risico's en voordelen af te wegen.
3. Voor *stewardship* ontbreekt een goede Nederlandse vertaling, maar het zou kunnen worden omschreven als zorgzaamheid. *Stewardship* staat voor verantwoordelijkheid nemen en rekening houden met de belangen van anderen en toekomstige generaties. De meeste definities geven aan dat *stewardship* betrekking heeft op het zorgvuldige en verantwoordelijke beheer van iets dat aan iemands zorg wordt toevertrouwd (Lambooy, 2016). Het is de waarde die de andere waarden verbindt en in balans brengt binnen één, maar ook tussen verschillende generaties.

Om na te gaan of de bovenstaande waarden van invloed zijn op de resultaten van sportverenigingen, is eerst onderzocht of de vragen die zijn ontwikkeld bij deze concepten het concept ook daadwerkelijk weergeven. Op basis van een factoranalyse blijkt dat er twee duidelijk te onderscheiden concepten zijn, die men zou kunnen betitelen als leiderschap en ondernemer-

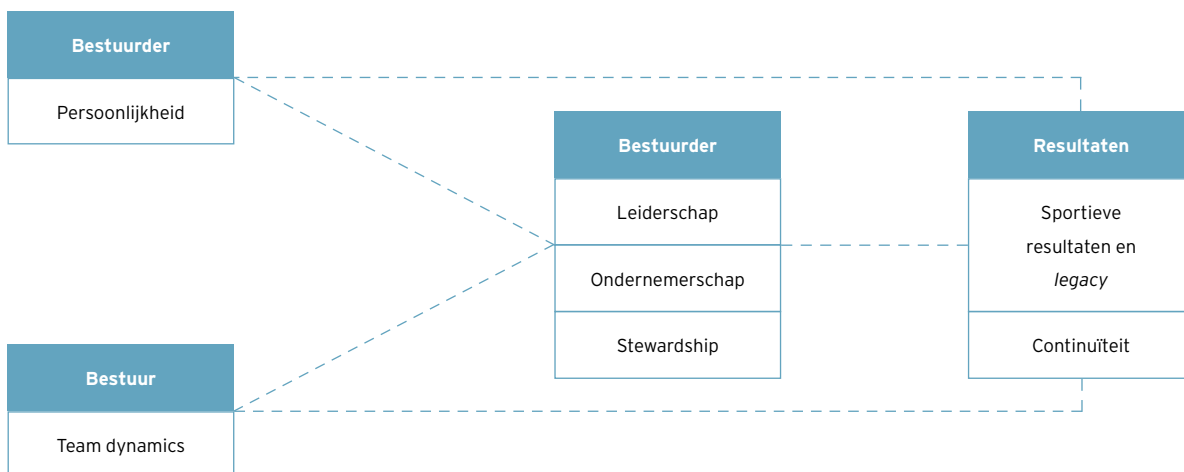
schap. De interne consistentie van het concept *leiderschap* is aan de lage kant, maar is, gezien het geringe aantal items in het concept, toch bruikbaar. Het concept *stewardship* komt te weinig duidelijk naar voren om het te kunnen aanwijzen als factor van belang. Dat *stewardship* uit onze analyse onduidelijk naar voren komt, wil overigens niet zeggen dat deze factor geen rol speelt in sportbesturen. *Stewardship* is voor onze respondenten vermoedelijk een 'sine qua non'. Zonder gevoel voor *stewardship* zouden ze waarschijnlijk nooit in hun vrije tijd sportbestuurder zijn geworden.

### Het functioneren van het verenigingsbestuur

Naast de persoonlijkheidskenmerken van de bestuurder is ook de interne dynamiek in het sportbestuur van belang. In het bedrijfsleven wordt veel aandacht gegeven aan de zogenaamde 'boardroom-dynamics', de wijze waarop individuele bestuurders onderling op expliciete en impliciete wijze samenwerken en het

effect daarvan op de prestaties van ondernemingen. Naast de wijze waarop bestuurders met elkaar samenwerken wordt vanuit *corporate governance* (goed ondernemingsbestuur)-perspectief ook veel aandacht besteed aan de kenmerken van een bestuur in relatie tot de langetermijnprestaties van de onderneming: het aantal bestuursleden (omvang), het aantal bijeenkomsten van het bestuur (vergaderingen), de nevenactiviteiten van bestuurders en commissarissen, de onafhankelijkheid van commissarissen van de onderneming waarop ze toezicht houden en de kennis en ervaring, zoals financiële expertise van de bestuurders en commissarissen (zie bijvoorbeeld de best practicebepalingen in de Nederlandse Corporate Governance Code (2016)). Ook in sportverenigingen is de bestuurskamer een cruciale plek: hier wordt in grote mate bepaald hoe de vereniging zich ontwikkelt (Van der Roest, 2015; Waardenburg, 2016). Vanuit deze achtergrond vonden wij het interessant om te onderzoeken op welke wijze de dynamiek binnen het bestuur

Figuur 1. Conceptueel model sportverenigingsbesturen



\*\*\*\*\*  
 'Het besturen van een vereniging vraagt het vermogen tot verenigen'

Tabel 2. Regressiecoëfficiënten persoonlijkheidskenmerken, kernwaarden en *team dynamics* op sportieve prestaties en *legacy* en continuïteit van de vereniging

	Sportieve prestaties en <i>legacy</i>	Continuïteit van de vereniging
(constant)	1,20 *	1,76 **
<b>Persoonlijkheidskenmerken</b>		
Openheid	0,10	-0,08
Zorgvuldigheid	0,20 **	-0,05
Emotionele instabiliteit	0,00	0,06
Extraversie	-0,10	0,12 *
Servicegerichtheid	0,27 ***	0,05
<b>Kernwaarden</b>		
Leiderschap	0,00	-0,32 ***
Ondernemerschap	0,00	0,11
Stewardship	0,10	0,19 ***
<b>Bestuur</b>		
<i>Team dynamics</i>	0,15 *	0,33 ***
Grootte vereniging	0,00	0,00 ***
Percentage jeugdleden	0,0 ***	0,00

Noot: De regressiecoëfficiënten weergegeven in de tabel zijn ongestandaardiseerde coëfficiënten

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

al dan niet bijdraagt aan de successen van de sportvereniging. Wij spreken in dit onderzoek van ‘team dynamics’. Om de interne dynamiek in kaart te brengen zijn bestuurders gevraagd naar het functioneren van hun bestuur voor wat betreft de sfeer en de mate waarin zaken integer en daadkrachtig worden opgepakt.

## Resultaten

Met het invullen van de verschillende dimensies van het conceptueel model is het nu mogelijk om de onderlinge verbanden tussen persoonlijkheidskenmerken van individuele bestuurders, de kernwaarden (leiderschap, ondernemerschap en *stewardship*) en *team dynamics* (functioneren) van het bestuur, en de resultaten van de sportvereniging te onderzoeken. In tabel 2 zijn de resultaten van de multiële regressie

weergegeven. In het model zijn naast de onafhankelijke variabelen ook enkele controlevariabelen toegevoegd. Gecontroleerd is voor de invloed van de grootte van de vereniging en het percentage jeugdleden. De variabelen samen verklaren 13 procent respectievelijk 11 procent van de variantie op de variabele sportieve prestaties en *legacy* respectievelijk continuïteit van de sportvereniging.

Een eerste blik op beide analyses leert ons dat positieve *team dynamics* op beide uitkomstmaten een significant positief effect hebben. Dit betekent dat een goed samenwerkend bestuur zowel bijdraagt aan de continuïteit als de sportieve prestaties en *legacy* van de sportvereniging en aan de hand van dit onderzoek de belangrijkste succesfactor is voor de vereniging. Verder valt het verschil in het belang van de kernwaarden van besturen op. Deze waarden hebben geen invloed op de sportieve prestaties, maar zijn wel



uitermate belangrijk voor de continuïteit van verenigingen. Stewardship draagt daarbij significant positief bij, terwijl leiderschap een significant negatieve invloed heeft. Dit lijkt erop te wijzen dat het innemen van een dominante leiderschapsrol binnen het bestuur minder belangrijk is in een sportvereniging dan in het bedrijfsleven. Sterker nog, leiderschap heeft zelfs een negatieve invloed op de continuïteit van een sportvereniging, wat zou kunnen duiden op een meer risico-averse houding tegenover dominant leiderschap. Dat zou ook kunnen worden afgeleid uit de niet-significante bijdrage van de kernwaarde ondernemerschap. Opvallend is dat extravertie van bestuurders juist wél een positieve invloed heeft op de continuïteit van verenigingen.

Wanneer gekeken wordt naar de invloed van de verschillende variabelen op de sportieve prestaties van verenigingen en de *legacy* van sportbesturen, blijken juist enkele persoonlijkheidskenmerken van belang. Bestuurders met een zorgvuldige en servicegerichte houding blijken bij te dragen aan de sportieve prestaties en *legacy* van de sportvereniging. Dit betekent dat bestuurders niet alleen planmatig en gestructureerd moeten werken, maar tegelijkertijd ook hulpvaardig, respectvol en vriendelijk met mensen dienen om te gaan. Ondanks het feit dat stewardship in dit model niet bijdraagt aan de resultaten van de vereniging, laat het belang van servicegerichtheid zien dat het vermogen om als bestuurder te verbinden de vereniging wel degelijk ten goede komt.

## Conclusie

Dit onderzoek laat zien dat zowel het gedrag van de individuele bestuurder, de synergie binnen de bestuurskamer als de stijl die bestuurders hanteren van invloed zijn op de resultaten van de sportvereniging. Bestuurders die zorgvuldig, goed voorbereid en gestructureerd hun werk doen en extravert, hulpvaardig en vriendelijk zijn, komen de vereniging het meest ten goede. Dit wijst erop dat naast zorgvuldig gedrag, het vermogen om te verbinden bij sportverenigingen een belangrijke succesfactor is. In dit onderzoek is ook gebleken dat het besturen van een vereniging een

collectieve activiteit is. Positieve *team dynamics* in de bestuurskamer, waarbij zaken integer en daadkrachtig worden opgepakt, leveren de belangrijkste bijdrage aan de resultaten van de sportvereniging. Het draagt als enige variabele bij aan de *purpose* van de sportvereniging bestaande uit de continuïteit, als aan de sportieve prestaties en *legacy*. Het belang van verbinden blijkt ook uit de analyse van de kernwaarden die leidend zijn voor bestuurders. Het innemen van een leiderschapsrol binnen het bestuur is minder belangrijk in een sportvereniging. Het draagt zelfs negatief bij aan de continuïteit van de sportvereniging. De invulling van stewardship is daarentegen wel van belang voor sportbesturen. Dit laat zien dat het besturen van een vereniging om andere kwaliteiten vraagt dan in het bedrijfsleven. Het besturen van een vereniging vraagt om het vermogen tot verenigen waarbij verbinding, draagvlak en collectief besturen de kern is. Het belang van ondernemerschap komt in dit onderzoek in 2016 niet duidelijk naar voren. Misschien dat ten tijde van de coronapandemie juist ondernemerschap kan bijdragen aan het voortbestaan van sportverenigingen, waarin het sporten in de toekomst van velen in handen is van al die vrijwillige sportbestuurders.

## Literatuur

- Eekeren, F. van (2016). *De waarde(n)volle club*. Arko Sports Media.
- Haar, M. ter, Van der Roest, J., Reitsma, M., Brandsema, A. & Meijs, L.C.P.M. (2017). *Passend besturen. Besturen als uitdaging*. Kenniscentrum Sport/Mulier Instituut/Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.
- Lambooy, T. (2016). *Leadership, entrepreneurship & stewardship in corporate law*. Nyenrode Business Universiteit.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (2016) *De herziene Nederlandse corporate governance code 2016*. Geraadpleegd via <https://www.mccg.nl>.
- NOC\*NSF. Sportagenda 2017+. NOC\*NSF.
- Nyenrode Business Universiteit (2015). *Sportbestuur in Nederland. Nationaal Onderzoek Sportbesturen*. Nyenrode Business Universiteit.
- Van der Roest, J. *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit Utrecht.
- Waardenburg, M. *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Universiteit Utrecht.

