



Vitale clubs voor sport en samenleving

Kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen

Jo Lucassen en Janine van Kalmthout (redactie)





1 Vitaliteit en vitaliseren van sportverenigingen: aanleiding en achtergrond

Jo Lucassen en Janine van Kalmthout

In dit eerste hoofdstuk schetsen we de aanleiding voor het onderzoek in het licht van de maatschappelijke veranderingen van belang voor de plaats en rol van sportverenigingen anno 2015. We schetsen daarbij om te beginnen de afstand tussen de kenmerken van de klassieke sportvereniging en het actuele ideaal van de open club. Het actuele ideaalbeeld hangt nauw samen met de huidige opvattingen over de maatschappelijke rol en positie van verenigingen. Het oordeel over de kracht of zwakte van de sportverenigingen, hangt mede af van de mate waarin men vindt dat zij goed tegemoet komen aan de actuele maatschappelijke verwachtingen en inspelen op veranderingen (1.2). In 1.3 gaan we uitgebreider in op de veranderingen in de maatschappelijke omgeving waarin sportverenigingen opereren en in 1.4 op de vragen en spanningen die ze voor verenigingen oproepen. Hoe verenigingen zelf hun knelpunten en ambities benoemen, schetsen we in 1.5 en dit hoofdstuk wordt afgerond met een vooruitblik op dit boek.

1.1 De moderne sportvereniging: een continue uitdaging

Modernisering van de sportvereniging nog steeds actueel

De wens tot modernisering van de sportvereniging, is niet van vandaag of gisteren. Vanaf het midden van de jaren zeventig van de vorige eeuw, deed de Nederlandse Sport Federatie een serie brochures verschijnen in de serie 'De moderne vereniging' als uitvloeisel van de enkele jaren daarvoor gepubliceerde nota 'Sport 70' (Nederlandse Sport Federatie, 1969). In die nota wordt onder andere gepleit voor een structuuraanpassing bij sportverenigingen door schaalvergroting en door bundeling van verenigingen, om daarmee een draagvlak te ontwikkelen voor het aanstellen van professionele krachten en voor taakverbreding naar de recreatiesport. De serie *De moderne vereniging* bestrijkt alle aspecten van het functioneren van verenigingen, van de wettelijke grondslagen en financiën tot kantinebeheer en ontwikkeling van recreatiesport. In de daaropvolgende decennia is het thema modernisering bijna bij voortduring actueel gebleven. Steeds opnieuw zijn campagnes en actieprogramma's ontwikkeld en uitgevoerd¹ om sportverenigingen uit te dagen om te komen tot vernieuwingen en ze daarbij te ondersteunen. Deze voortdurende aandacht heeft deels te maken met de 'traagheid' waarmee vernieuwingen door verenigingen worden doorgevoerd. Maar daarnaast speelt ongetwijfeld mee dat de eisen die aan het functioneren van

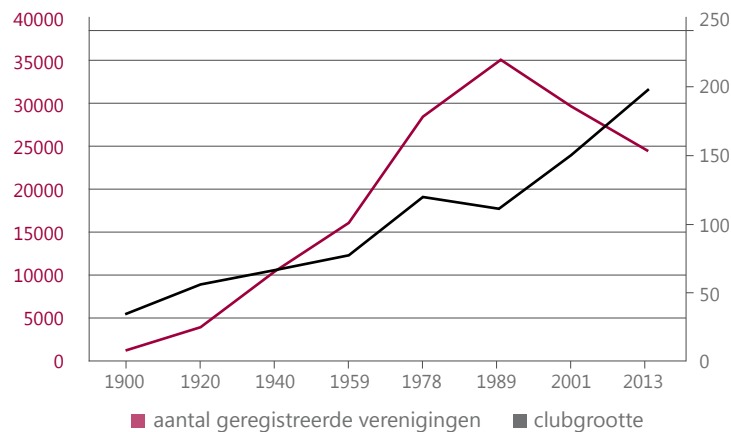
1 Variërend van sportstimuleringscampagnes (Sportreal, Sport: zelfs Ik doe het, Sport is gaaf) tot kaderontwikkelingscampagnes zoals VIS, PRinS en modern verenigingsmanagement en zogenoemde sportmarketingprojecten en verenigingsondersteuning.

verenigingen worden gesteld, nogal zijn uitgebreid en dat verenigingen vooral de laatste decennia met een breder pakket van (maatschappelijke) taken zijn geconfronteerd. We gaan hierop in 1.2 verder in. De wens tot modernisering stelt de traditionele sportvereniging min of meer voortdurend ter discussie. Hoe kunnen we deze klassieke of 'traditionele' vereniging het beste typeren?

Een karakteristiek van de 'klassieke' sportvereniging

De basis voor de vorming van verenigingen wordt in 1848 gelegd door de opname van het 'recht tot vereniging' in de grondwet. Burgers maken in de tweede helft van de negentiende eeuw enthousiast gebruik van dit recht, onder meer om sportverenigingen op te richten. Blijft hun aantal in de negentiende eeuw nog beperkt tot ruim duizend, voor de Tweede Wereldoorlog groeit het tot zo'n 10.000². Uit de databank van het Huijgens Instituut van sportclubs in zes sporttakken (gymnastiek, hockey, korfbal, schaken, tennis, voetbal), blijkt dat voor 1940 al bijna 16.000 clubs werden opgericht, dan wel officieel werden vermeld. Overigens maken deze data duidelijk dat de helft van die clubs na enkele jaren van bestaan al weer uit de boeken verdwenen. Dit ontstaan en verdwijnen is dus een 'normaal' fenomeen³ (Stokvis, 2011). Rond 1990 bereikt het aantal geregistreerde sportverenigingen een maximum van zo'n 35.000, daarna is het aantal geregistreerde sportverenigingen flink afgenomen (zie figuur 1.1).

Figuur 1.1 Aantal geregistreerde sportverenigingen en clubgrootte 1900-2013



Bronnen: (Miermans, 1955; Ministerie van Onderwijs Kunsten en Wetenschappen, 1960), Ledenstatistieken NOC*NSF

De klassieke of 'traditionele' vrijwillige vereniging, wordt door vijf structuurkenmerken gekarakteriseerd (Boessenkool, Waardenburg, Lucassen, & Kemper, 2011; Heinemann, 1980, 1986; Van Bottenburg, 2007):

- Een zekere autonomie. Een vereniging vormt een eigen rechtspersoon en is in die hoedanigheid in beginsel onafhankelijk van andere organisaties.

- Vrijwilligheid van het lidmaatschap. Een lid kan ieder moment opstappen (de zogenoemde exit-optie; Hirschmann, 1970). Dat mensen vrijwillig kunnen toetreden of opstappen, betekent niet dat een vereniging ook zonder meer toegankelijk is voor iedereen. Van oudsher verenigen mensen zich die eenzelfde interesse hebben en deze interesse op een min of meer gelijke wijze willen concretiseren. Mensen zoeken vooral aansluiting bij gelijkgezinden, bij soortgenoten (Stokvis, 2010). Dit verklaart ook de relatief grote homogeniteit van het verenigingsleven. In de sportvereniging treffen gelijkgezinden met een 'passie' voor een bepaalde sport elkaar.
- De gerichtheid van de organisatiedoelen op de ledenbehoeften of -interesses. In de theorievorming rond vrijwillige verenigingen, vormt de aard van de doelstellingen vaak het vertrekpunt (vergelijk Gordon & Babchuk, 1959; Sills, 1968; Meijs, 1997; Laporte et al., 1997). Deze auteurs komen tot indelingen van verenigingen waarin steeds twee varianten van vrijwillig organiseren centraal staan: expressieve en instrumentele vormen. Bij zogeheten expressieve varianten staan doelen centraal die in de (leden)organisatie zelf besloten liggen, bij de instrumentele ligt het na te streven doel buiten de organisatie. De leden van een expressieve vereniging zijn op vrijwillige basis betrokken bij de andere leden en vormen een *mutual support organization* in de woorden van Handy (1988: 12). Deze vormen van vrijwillig organiseren zijn sterk intern gericht. Sportverenigingen zijn hiervan bij uitstek een voorbeeld. Het primaire doel van een sportvereniging is sportbeoefening voor en door de leden mogelijk te maken.
- Juridisch en statutair kennen (sport)verenigingen een democratische besluitvorming door de vergadering van alle leden en hebben de meeste een platte, brede structuur. Het beleid van sportverenigingen wordt dus bepaald door de leden zelf, waarbij kritiek of 'voice' mogelijk is. Uit hun midden kiezen zij bestuursleden om het verenigingsleven in goede banen te leiden en de beoogde activiteiten te organiseren. De vereniging stelt haar eigen (gedrag)regels op waaraan de leden zich hebben te houden. Mede daardoor kennen sportverenigingen traditioneel een sterk uniform waarden- en normenpatroon, waarbinnen saamhorigheid, participatie en prestatie bepalend zijn.
- De formele democratische verenigingsstructuur verschilt echter wel van de informele praktijk. De bij bestuur en organisatie meest betrokken leden, vormen bij veel clubs een krachtige 'inner circle'. Ook kan een deel van de beslissingsmacht over activiteiten op afstand zijn geplaatst in aan de vereniging gelieerde stichtingen en business clubs, of feitelijk zijn neergelegd bij aangestelde beroepskrachten. Wordt de afstand van de inner circle van beslissers met gewone leden te groot, dan kan dit een risico voor de club zijn wanneer leden zich daardoor meer als klanten gaan gedragen.

² Databank Huijgens instituut: <http://resources.huygens.knaw.nl/sportbondenclubsperiodieken>

³ Een proces waarop Miermans in zijn proefschrift (Miermans, 1955) uitgebreid ingaat. Zie ook Heijden, 2010.

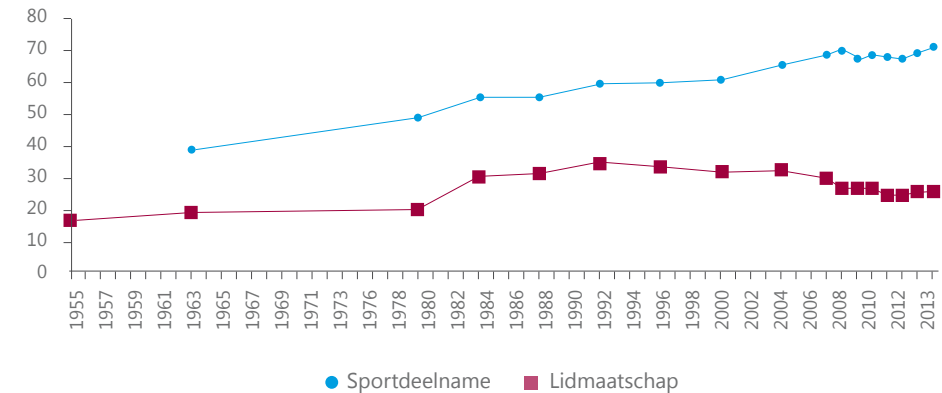
- Vrijwillige inzet of betrokkenheid van de leden zonder winstoogmerk. Dit is het laatste en wellicht belangrijkste kenmerk. De vrijwillige betrokkenheid op en inzet voor de gedeelde interesse – het beoefenen van een sport –, is de centrale waarde en het richtsnoer voor het handelen binnen het primaire proces of de kernactiviteiten van de vereniging. Gastelaars (1997) noemt dit het referentiekader van de organisatie: “Waartoe zijn wij op aarde?”. Vanuit het gevoel van binding en betrokkenheid bij de club, zetten leden zich in voor hun gedeelde passie. ‘Liefdewerk oud papier’, zelfs in letterlijke zin. Passie voor sport vormt de basis. Passie is zeker niet voorbehouden aan vrijwilligers alleen. Ook anderen hebben ‘liefde voor het vak’, willen zich inspannen om samen iets te bereiken, zijn bereid kennis te delen en willen ‘ervoor gaan’. Tijd en efficiëntie zijn daarbij doorgaans van ondergeschikt belang. ‘Passie is eerder gericht op scheppen en ervaren dan op verkrijgen of bereiken’ (Schuijt, 1999: 16). Het plezier om ergens mee bezig te zijn, doorgaans met anderen, is belangrijker dan het eindresultaat. Dit drijven op vrijwillige inzet van leden, heeft dus ook problematische kanten, verenigingen zijn hierdoor kwetsbaar, zoals Jan Janssens in zijn rede ‘De prijs van vrijwilligerswerk’ benadrukte (Janssens, 2011). Toch toont de geschiedenis aan dat veel verenigingen hun eigen leden weten te overleven.

1.2 Sportverenigingen: bejubeld en verguisd

De manieren waarop sportverenigingen worden gewaardeerd en beoordeeld, lopen enorm uiteen. Aan de ene kant zijn de landelijke sportorganisaties, maar ook tal van lokale bestuurders, enthousiast over de rol die sportverenigingen spelen in de samenleving. Zij zien de verenigingen als sociale organisaties die bijdragen aan een betaalbaar sportaanbod, aan sociale participatie en aan educatie en gezondheidsbevordering. Een duidelijke exponent van deze stroming is het ‘Back 2 basics’-initiatief dat door de KNVB onder aanvoering van Rubingh in 2011 is ingezet (KNVB, 2011). Daarmee wil de bond verenigingen inspireren om de betrokkenheid van alle leden bij de club te vergroten.

Aan het andere uiterste zijn er al geruime tijd auteurs die de vereniging als organisatie achterhaald vinden, niet in staat achten te voldoen aan de verwachtingen van de samenleving of van de moderne sportbeoefenaar. Zij wijzen erop dat het aantal sportverenigingen in Nederland al enkele decennia stevig terugloopt, betwijfelen het ‘bestaansrecht’ van dit vermoldme instituut en voorspellen op afzienbare termijn het einde van de sportvereniging (Beckers, 1989; Hopstaken, 2004; Schoemaker, 2014). Bovendien blijken steeds meer sportende Nederlanders hun sportmogelijkheden (ook) buiten de verenigingssport te zoeken. Figuur 1.2 geeft hiervan een beeld. De verenigingen nemen daardoor een minder belangrijke plaats in in het totale sportaanbod. Anders gezegd: de verenigingssport verliest aan marktaandeel (Van ‘t Verlaat & Van den Dool, 2009).

Figuur 1.2 Sportdeelname en lidmaatschap sportclubs in Nederland, 1955-2013 (12 jaar en ouder,%)



Bron: Breedveld, 2014 - bewerking van CBS Vrijtijdsbesteding in Nederland 1955, 1962-1963; SCP-AVO, 1979-2003; OBIN, 2006-2013

Op zoek naar perspectief met de open club

De georganiseerde sport zet zich vanzelfsprekend, onder leiding van NOC*NSF, in om iets te ondernemen tegen de stagnerende belangstelling voor verenigingssport. Vanaf 2004 is veel energie gestoken in allerlei campagnes om de verenigingssport te promoten. Daarvoor is, in samenwerking met de sportbonden, een hele serie sportmarketingplannen ontwikkeld (Van ‘t Verlaat, 2010). Bonden zijn op zoek gegaan naar sterke verenigingen en in een serie proeftuinprojecten is met de ontwikkeling van nieuwe aanbodvormen geëxperimenteerd (NOC*NSF, 2010; Roest, Waardenburg, & Van Bottenburg, 2012). Sportverenigingen worden uitgedaagd zich te ontwikkelen en de laatste jaren wordt hierbij het ideaalbeeld gepropageerd van de ‘open club’. Dit ideaalbeeld van de vereniging verschilt nogal van de eerder geschetste kenmerken van de klassieke sportvereniging.

Kort gezegd is een open club een vereniging die meer (sport)activiteiten aanbiedt dan alleen haar hoofdactiviteit. Hiermee wil de club leden, maar ook buurtbewoners en andere betrokkenen, sterker aan zich binden en stimuleren om meer te sporten en bewegen. Het streefbeeld van de open club is nog in ontwikkeling. “Een open club kan ook een samenwerking zijn tussen meerdere verenigingen en sportaanbieders”, volgens Erik Lenselink, hoofd Sportontwikkeling bij NOC*NSF (2014). “Het is eigenlijk een filosofie, die is gebaseerd op veel mooie voorbeelden in het land. Een club is niet óf ‘open’ óf ‘gesloten’. Er zijn vele manieren voor clubs om op de bij hen en hun omgeving passende manier stappen te zetten richting het meer ‘open’ worden.” (NOC*NSF terugblik 2014: <http://www.nocnsf.nl/dag-9-in-elke-buurt-een-open-club>).

Ook door de KNVB wordt dit toekomstbeeld van de open club gehanteerd: Van Ee-
ren en Dijk (2013) concluderen op basis van een verkenning bij amateurclubs, dat een
open club in een open samenleving getypeerd kan worden als:

- open richting zichzelf (reflectie);
- open richting de buitenwereld (en zijn kansen, bedreigingen, veranderingen);
- open voor nieuwe, creatieve ideeën;
- open voor veranderingen;
- open voor samenwerking met andere organisaties;
- open voor een nieuwe definitie van verenigen en voetbal;
- open voor het betrekken van nieuwe doelgroepen (Van Eekeren & Dijk, 2013).

Het 'open-club'-ideaal is overigens niet het eerste streefbeeld waar de sportclubs zich
aan kunnen spiegelen. Eerder was er al sprake van de 'sterke' sportvereniging (De
Groot, 2008; NOC*NSF, 2007), de 'ondernemende' sportvereniging (KNVB, 2013, 2014)
en de 'vitale' sportvereniging. De laatste aanduiding zullen we in dit boek verder
gebruiken als term om de verwachtingen die van de 'moderne' sportvereniging leven,
te benoemen.

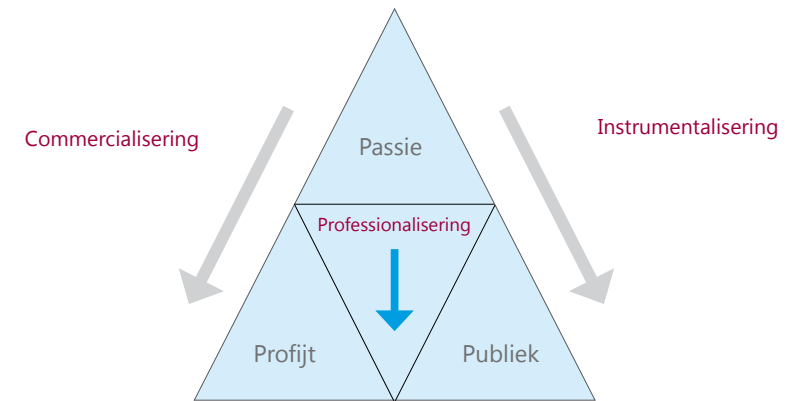
Werd rond 1990 het einde van de sportvereniging dus al aangekondigd, nu, 25 jaar
later, blijken er nog ruim 24.000 clubs actief, wat op zich al wijst op de veerkracht van
de verenigingscultuur. In de praktijk is het beeld dan ook genuanceerd – we komen
hierop nog kort terug in 1.4: naast clubs die floreren zijn er verenigingen die leven
op het randje van de afgrond of ophouden te bestaan. Bij belanghebbenden, zoals
beleidsmakers en clubbestuurders, roept dit wel de vraag op: hoe krachtig zijn de
sportverenigingen of is mijn sportclub eigenlijk?

Het oordeel over de kracht of zwakte van de sportvereniging, hangt mede af van de
mate waarin men vindt dat zij inspeelt op veranderingen, veerkracht toont en goed
tegemoetkomt aan de actuele maatschappelijke verwachtingen. Dit gegeven vormde
het startpunt van het onderzoek dat het Mulier Instituut en de Universiteit Utrecht
hiernaar tussen 2011 en 2014 hebben uitgevoerd. We geven de opzet daarvan kort
weer.

Onderzoek naar sportverenigingen tussen plannen en praktijken

Het onderzoek bouwt voort op het boek *Sportverenigingen; tussen tradities en
ambities* (Boessenkool et al., 2011). Hierin wordt beschreven hoe sportverenigingen
worden geconfronteerd met verwachtingen om op een meer commerciële (vermarkt-
ing) en instrumentele (maatschappelijke inzet) manier te gaan functioneren. Deze
verwachtingen komen enerzijds van de kant van de landelijke sportorganisaties die
hun ledental en marktaandeel zien teruglopen, en anderzijds van overheden die sport
ook als middel willen benutten voor niet-sportieve doeleinden.

Figuur 1.3 Sportverenigingen in een krachtenveld van belangen en ontwikkelingen



Bron: Mulier Instituut

In de periode 2011-2014 is het onderzoek *sportverenigingen tussen plannen en
praktijken* uitgevoerd volgens de volgende hoofdlijnen:

- 1 onderzoek ten behoeve van de selectie van vitale sportverenigingen en de gene-
ralisatie van onderzoeksbevindingen;
- 2 onderzoek naar de ontwikkeling van de vitale sportvereniging en van de druk tot
instrumentalisering en commercialisering;
- 3 onderzoek naar de dynamiek, gevolgen en betekenissen van instrumentalisering;
- 4 onderzoek naar de dynamiek, gevolgen en betekenissen van commercialisering
en consumentisme.

Bij de uitvoering van het onderzoek hebben de Universiteit Utrecht en Mulier Instituut
zich gewijd aan afzonderlijke onderdelen van deze opzet. Vanuit de USBO verricht
Maikel Waardenburg een promotieonderzoek naar het proces van instrumentalisering
en Jan-Willem van der Roest als promovendus onderzoek naar het voorkomen en de
invloed van consumentisme bij sportverenigingen.

Het Mulier Instituut heeft zich gericht op onderzoek naar de vitaliteit van verenigin-
gen in het perspectief van het lokaal en regionaal beleid. In de loop van de uitvoering
van het onderzoek is samenwerking ontstaan met de Hogeschool Utrecht die voor
de KNVB bezig was met een onderzoek 'Vereniging in bedrijf', dat in veel opzichten
nauw aansloot bij het onderzoek sportverenigingen tussen plannen en praktijken
(Verhagen, 2014).

De hoofdvragen die in het onderzoek naar vitaliteit en vitaliseren aan de orde
komen zijn:

- Met welke uitdagingen hebben sportverenigingen anno 2015 te maken?

- Zoals al aangegeven gaat het om relatief 'oude' instituties in een sterk veranderende omgeving die te maken krijgen met nieuwe verwachtingen. We brengen belangrijke veranderingen in beeld en de spanningen die dit voor clubs oplevert. Daarbij beschrijven we ook hoe clubs zelf die veranderingen ervaren.
- Hoe kan vitaliteit van sportverenigingen worden omschreven en hoe kunnen de vitale sportverenigingen worden opgespoord? In dat verband gaan we in op enkele subvragen:
 - Wat is vitaliteit?
 - Hoe kunnen we vitaliteit van clubs bepalen of meten?
- Hoe kunnen sportverenigingen in deze dynamische omgeving vitaal/(veer)krachtig blijven? Op welke manier kunnen we clubs desgewenst vitaliseren (zowel van binnenuit als van buitenaf)?

Om deze vragen te beantwoorden is van verschillende methoden gebruikgemaakt. Actuele beleidsstukken en beschouwingen over sportverenigingen en over vitale organisaties, zijn benut. Daarnaast maken we gebruik van gegevens van periodiek onderzoek naar de situatie bij Nederlandse sportverenigingen via een representatief verenigingspanel. Bij verschillende lokale onderzoeken naar de situatie van sportverenigingen zijn meetvormen voor vitaliteit ontwikkeld en op hun gebruikswaarde getoetst. Ten slotte is in een flink aantal gevalsstudies nagegaan hoe processen van vitalisering bij verenigingen verlopen en hoe die kunnen worden ondersteund. In de navolgende paragraaf richten we de blik op de dynamische omgeving van sportclubs die de behoefte aan vitalisering oproept.

1.3 Sportverenigingen in een complexe en competitieve omgeving

Sportverenigingen maken deel uit van een veranderende maatschappij en deze algemene ontwikkelingen beïnvloeden de manier waarop mensen betrokken zijn bij hun sportclub. Zo heeft een vergrijzende samenleving gevolgen voor de sportdeelname, want ouderen sporten over het algemeen minder. Maar deze ontwikkeling leidt tevens tot een groter potentieel aan oudere vrijwilligers, de zogenoemde zilveren kracht. Economische krimp kan leiden tot de keuze voor goedkopere sporten. En veranderingen in waarden en normen, zoals het belang dat men hecht aan een gezonde leefstijl of de weergave in de media van excessief gedrag in sportwedstrijden, houden verband met hoe men tegen sportclubs aankijkt. In deze paragraaf schetsen we de belangrijkste maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij we terugrijpen op overzichten die daarvan recent zijn gemaakt (Tiessen-Raaphorst, 2014; Dekker, 2007; Posthumus, Ridder, & De Hart, 2014). Welke relatie deze met sport en sportclubs in de brede zin van het woord kunnen hebben, stippen we daarbij kort aan.

Demografie

Belangrijke demografische ontwikkelingen die al enige tijd spelen, zijn de veranderingen in de etnische samenstelling van de bevolking door immigratie, waardoor

het ledenpotentieel in de omgeving van een vereniging ingrijpend kan veranderen. Ook de vergrijzing van de bevolking en de daardoor optredende krimp in bepaalde regio's, heeft gevolgen voor clubs (Hoekman, 2015). Verder is er een toename van het aandeel van de bevolking dat op zichzelf woont (eenpersoonshuishoudens). Mede als gevolg daarvan is de ruimte voor mensen om hun leven zelfstandig en naar individuele voorkeuren vorm te geven, toegenomen. Deze individualisering betekent dat mensen op allerlei terreinen van het leven, bijvoorbeeld op sportgebied, eigen keuzes kunnen maken. Maar in de praktijk blijken die vaak niet zo af te wijken van de keuzes van andere mensen (ouders, leeftijdgenoten, buurtgenoten) en daarin toont zich de mens in zekere mate een kuddedier (Van Bottenburg, 2004).

Economie

Vanuit economisch oogpunt is de stijging van het opleidingsniveau als een belangrijke ontwikkeling te noemen, waardoor mensen over meer kennis beschikken en de deelname aan arbeid, tenminste tussen het 20e en 67e levensjaar, is gegroeid. Ook is de welvaart van de Nederlanders gemiddeld genomen gegroeid, waardoor zij zich meer kunnen veroorloven, maar vaak ook hogere eisen stellen aan de kwaliteit van voorzieningen. Sportbeoefening is daardoor minder een luxe bezigheid geworden. Toch is er een deel van de bevolking met een relatief gering inkomen dat daardoor wordt belemmerd in zijn sportactiviteit. Bovendien hebben we na 2008 een periode van economische stagnatie doorgemaakt, waardoor ook de verengigingsinkomsten uit subsidies en sponsoring vaak terugliepen (Hoekman & Straatmeijer, 2013).

Techniek

De innovaties op technisch gebied volgen elkaar in steeds hoger tempo op. Voor de sportbeoefening is de gegroeide mobiliteit van Nederlanders van belang. De meest invloedrijke innovaties zijn echter die op het vlak van digitalisering en automatisering van informatie-uitwisseling en communicatie, of ICT. Het sociale leven, en dus ook de sportbeoefening, raakt geïnformatiseerd. Fysieke ontmoeting of contact is voor allerlei zaken (werken, winkelen, sport organiseren) steeds minder noodzakelijk. Tennissers kunnen op afstand een baan regelen en het 'labelbord' afhangen, sporters regelen hun toerafspraken via sociale media. Aan de ene kant is het zich verenigen hiervoor dus niet meer direct nodig, aan de andere kant bieden deze nieuwe technieken ook veel mogelijkheden voor verenigingen om hun (potentiële) leden goed te bedienen.

Sociaal-cultureel

De nieuwe technologieën werken onder meer door in het mediagebruik van Nederlanders. De hoeveelheid tijd die men anno 2014 per week aan media besteedt, lijkt te groeien (nu 19 uur). Met de beschikbaarheid van de pc voor het grote publiek (na 1980) en internet (na 1990), besteden Nederlanders bovendien steeds meer tijd aan de computer, ten koste van de gedrukte media (kranten en tijdschriften) (Van den Dool & Tiessen-Raaphorst, 2014).

Andere sociaal-culturele ontwikkelingen zijn zichtbaar op het vlak van maatschappelijke betrokkenheid. Lidmaatschap van een sportvereniging of vrijwilligerswerk verrichten in de sport, zijn vormen van maatschappelijke betrokkenheid en participatie. De belangstelling van de Nederlandse bevolking om zich te binden aan een organisatie door middel van lidmaatschap, is al langere tijd dalende (Posthumus et al., 2014). In 1999 was nog 57% van de bevolking als lid verbonden aan een vereniging voor politiek, recreatie, natuur of milieu, in 2007 nog maar de helft (50%) (De Hart & Dekker, 2009). In analyses van de ontwikkeling in het verenigingsleven komen twee trends regelmatig terug: de afgenomen bindingskracht van traditionele instituties en de toegenomen aantrekkingskracht van lichte en meer informele vormen van associëren. Allereerst zien auteurs een verschuiving van actieve deelname aan het traditionele verenigingsleven naar wat Putnam ‘cheque-book’-activisme noemt, ofwel donateurschap (Putnam, 1995). Moderne, geprofessionaliseerde organisaties worden door passieve leden of donateurs gemachtigd om de belangen en idealen van de achterban te realiseren.

Aan de andere kant wordt juist een groei beschreven van burgerinitiatieven buiten bestaande geïnstitutionaliseerde verbanden, bijvoorbeeld van groepen bewoners die actief worden om de leefbaarheid in hun buurt te verbeteren of recreatieve groepen waarin mensen buiten verenigingsverband bijvoorbeeld gezamenlijk sporten, boeken bespreken of kunsten beoefenen (Hurenkamp, Tonkens, & Duyvendak, 2007). Deze burgers voorzien op eigen initiatief in een gedeelde behoefte of leveren een bijdrage aan de oplossing van een maatschappelijk probleem dat hun aan het hart gaat. Inmiddels wordt deze doe-het-zelftrend van zelforganisatie ook door overheidsbeleid gestimuleerd. In een tijd van bezuinigingen en een terugtrekkende overheid wordt erop aangestuurd burgers zelf verantwoordelijkheden te laten dragen voor onderdelen van de publieke zaak. Zo leiden subsidiestops op buurthuizen ertoe dat in verschillende gemeenten buurtbewoners zijn overgegaan tot het exploiteren van ‘hun’ buurthuis in eigen beheer (Huygen, 2011; Hardeman, 2012) of dat sportcentra deze rol overnemen.

Bij sportverenigingen is er tot 2012 geen sprake van ledenafname, maar het ‘marktaandeel’ van sportclubs neemt wel af (Van ‘t Verlaat, 2010). Op het gebied van vrijwilligerswerk is geen daling te zien. Het percentage Nederlanders dat vrijwilligerswerk verricht, ligt al lange tijd rond de 40% (Van Houwelingen, Boele, & Dekker, 2014). Op sociaal-cultureel gebied zijn verder de verschuivingen van belang in het waardenpatroon van Nederlanders. Al decennia neemt het belang dat aan gezondheid wordt gehecht toe. Na 2000 heeft onder andere het probleem van groeiend overgewicht veel aandacht gekregen, in het bijzonder bij kinderen. Ook hecht men meer belang aan (sociale) veiligheid. Hoewel Nederlanders behoorlijk tevreden zijn met hun sociale omgeving, is het gevoel van veiligheid niet toegenomen. Daarbij speelt een rol dat een zekere informalisering van omgangsvormen is opgetreden. Mensen uiten zich directer (korte lontjes) en bewegen zich gemakkelijker door de verschillende klassen.

Bestuurlijk

Voor sportverenigingen vormen de gemeenten de overheidsinstantie waarmee zij het meest direct te maken hebben. De gemeenten worden de laatste jaren geconfronteerd met indringende bestuurlijke veranderingen (Boogers, Denters & Reussing, 2010; Korsten, 2012). In tabel 1.1 worden die veranderingen in het lokale bestuur opgesomd en wordt de manier waarop ze van betekenis zijn voor lokale (sport)verenigingen aangegeven. Vooral de taakverschuiving van de rijksoverheid naar gemeenten op het gebied van sociaal beleid, (jeugd)zorg en arbeidsvoorziening, dwingt gemeenten tot ingrijpende beleidsaanpassingen.

Tabel 1.1 Actuele ontwikkelingen in het lokaal bestuur van belang voor sportverenigingen

Achtergrond	Ontwikkelingen lokaal bestuur	Lokale doorwerking o.a. op sport
Overbelaste staat – debat over verzorgingsstaat – terugtrekkende overheid	Decentralisatie van taken naar gemeenten op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs en arbeidsvoorziening	- Meer verantwoordelijkheid voor burgers zelf - keuzen maatschappij: burgers kunnen zich o.a. op maat verzekeren en mogen eigen risico's aangaan
	'Decentralisatie van taken vereist robuuste gemeenten'	- Samenvoegingen gemeenten (schaalvergroting) ter versterking van de gemeentelijke bestuurskracht - Pogingen tot taakontlasting via verzelfstandiging en privatisering
Introductie van marktdenken bij publieke diensten	Verzakelijking lokaal bestuur	- Prestatiesturing op basis van convenanten en meerjarenprogramma's
	Halfslachtige decentralisatie	- Departementen blijven via monitors, richtlijnen en handleidingen het gedecentraliseerde beleid controleren en beheersen - Toegenomen verantwoordingsplicht en administratieve last (regeldruk)
'Lokale' rampen – incidenten - verruwing sociaal verkeer - globale klimaatcrisis - war on terror - globalisering	Van de <i>high trust society</i> naar een risicosamenleving – opkomst risicomanagement/-beheer	- Waarden-/normendebat – einde gedoogbeleid - Strikter toezicht - goed sportbestuur – verklaring omtrent gedrag (VOG) voor vrijwilligers
Netwerkmaatschappij – toegenomen afhankelijkheid tussen veel organisaties	Vermaatschappelijking van het lokaal bestuur: besturen gemeente is een samenspel tussen onderdelen van gemeente, instellingen, bedrijven, organisaties en individuele inwoners	- Toename van het aantal publiek-private arrangementen - Opleving van het wijk- en gebiedsgericht werken

Bron: Boogers, Denters, & Reussing; 2010, Korsten, 2012, bewerking Mulier Instituut

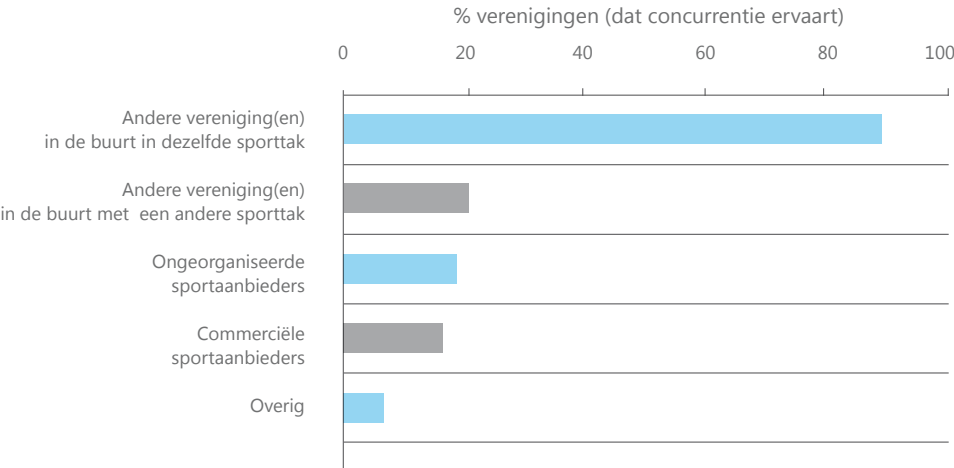
Al met al is er een groot aantal algemene maatschappelijke ontwikkelingen te signaleren waarmee sportverenigingen worden geconfronteerd en waarop zij veelal nauwelijks invloed kunnen uitoefenen. Wel hebben veel van die ontwikkelingen gevolgen voor wat van sportclubs wordt verwacht door hun omgeving of door hun leden. Vooral in hoofdstuk 4, 5 en 6 zullen we beschrijven hoe verschillende sportclubs die ontwikkelingen van binnenuit ervaren.

Een competitieve sportmarkt

Omdat er deze eeuw nogal wat aanbieders van sportactiviteiten naast verenigingen opereren, is het goed denkbaar dat sportclubs daarvan stevige concurrentie ondervinden. Toch zijn de signalen daarvan beperkt (Van Kalmthout, De Jong, & Lucassen, 2009, Vlissingen, 2011). Ruim de helft van de verenigingen ondervindt geen concurrentie van andere aanbieders en als dat wel het geval is, zijn het vooral clubs in de eigen tak van sport waarvan men concurrentie ondervindt (figuur 1.4). Dit is bij twee van de vijf clubs aan de orde. Concurrentie door clubs in andere takken van sport, wordt door een op vijf clubs ervaren en ongeveer een op de zes verenigingen heeft last van concurrentie door ongeorganiseerd sportaanbod of door commerciële aanbieders.

Met name grote verenigingen en buitensportverenigingen ervaren concurrentie in de eigen sport. De verenigingen in grotere gemeenten (> 50.000 inwoners) ervaren meer concurrentie dan de verenigingen in kleinere gemeenten. Aangezien verenigingen de meeste concurrentie ervaren van andere verenigingen die dezelfde sporttak aanbieden in de buurt, is dit niet vreemd. In grotere gemeenten zullen immers vaker meerdere sportverenigingen aanwezig zijn die dezelfde tak van sport aanbieden als in kleinere gemeenten.

Figuur 1.4 Concurrenten van de sportvereniging in de ogen van clubbestuurders



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut (verenigingsmonitor (VMT), 2008)

Veranderkracht binnen grenzen

Nederlandse sportverenigingen worden over het algemeen als tamelijk veranderkrachtig beoordeeld (Speet, Smit, Van Rossum, Schutte, & Van der Eng, 2014). Toch zijn veel van de beschreven maatschappelijke ontwikkelingen waarmee sportverenigingen worden geconfronteerd, niet of nauwelijks door hen te beïnvloeden. Dit geldt evengoed voor het veranderende beleid van andere lokale partijen waarmee verenigingen te maken hebben, zoals dat van gemeenten. Om succesvol te blijven opereren, wordt er dus een flink beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van de sportclubs. Dit is een kernelement van hun vitaliteit waarbij we in 2.1 uitvoeriger zullen stilstaan.

1.4 Sportverenigingen en hun verbrede corebusiness

De veranderende maatschappelijk omstandigheden en de geschetste ontwikkelingen, hebben zich ook vertaald in andere verwachtingen ten aanzien van de sportverenigingen. Verenigingen worden geacht ‘open te staan’ voor vernieuwing en ‘in te spelen’ op nieuwe behoeften. In initiatieven als Meer dan voetbal, Sportplus clubs, Maatschappelijk betrokken verenigen, is een breed gesteunde verschuiving zichtbaar in de benadering van sportverenigingen, waarbij die geacht worden hun klassieke corebusiness te verbreden. Dat dit allerlei spanningen in de club kan geven, hoeft niet te verbazen.

Eind jaren negentig al verrichtten Anthonissen en Boessenkool onderzoek naar de vitaliteit van sportverenigingen. Vitalisering wordt door hen opgevat als ‘het zich aan kunnen passen c.q. inspelen op maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de sportbeleving van leden’ (Anthonissen & Boessenkool, 1998: 255) Anthonissen en Boessenkool noemen de problemen en dilemma’s waarmee verenigingen als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen worden geconfronteerd “spanningsvelden”. Deze spanningsvelden geven als het ware de basisproblematiek weer van het functioneren van een sportvereniging. De auteurs noemen er vier: vrijblijvend lidmaatschap versus het doen van kaderactiviteiten, prestatiegerichtheid versus recreatief sporten, besturen via formele besluitvorming versus varen op informele afspraken, en balans tussen inkomsten en uitgaven. Het (leren) omgaan met deze dilemma’s om hun sportieve activiteiten te kunnen blijven organiseren voor en door leden en bestuurders, noemen de auteurs het proces van vitalisering. Vitalisering: het (leren) omgaan met verschillende dilemma’s, spanningsvelden, om hun sportieve activiteiten te kunnen blijven organiseren door leden en bestuurders (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Hoewel Anthonissen en Boessenkool de situatie van sportverenigingen wel plaatsen in de context van de plaatsvindende maatschappelijke ontwikkelingen, nemen ze bij hun analyse de traditionele kerntaak van sportverenigingen als vertrekpunt: het aanbieden van mogelijkheden om een sport te leren en te beoefenen in clubverband (Anthonissen, 2001; Boessenkool, 2001). De modernisering van het functioneren van de clubs, spitste zich in de jaren zeventig en tachtig toe op het verruimen van een

verantwoord en toegankelijk aanbod aan sportactiviteiten naar doelgroepen zoals vrouwen, allochtonen, ouderen en gehandicapten, die tot dan toe minder aan sport deelnamen. Die verruiming van de primaire taak van sportverenigingen, wordt nagestreefd in het kader van het toen dominante sportstimuleringsbeleid.

Aan het einde van de jaren negentig voltrekt zich een omslag in de benadering van sport en in het verlengde daarvan in het denken over de positie en taak van sportverenigingen. Of zoals Van Bottenburg stelt: "Zowel op nationaal als op lokaal niveau werd sport steeds meer als een *merit good* benaderd dat door de overheid benut kon worden en in de ogen van velen vanwege de publieke financiering ook benut *diende* te worden" (Van Bottenburg, 2012). De sport wordt gezien als een activiteit met verschillende potenties en als een netwerk van organisaties dat, naast haar maatschappelijke rol als aanbieder van sport, ook een bijdrage kan leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen of doelen buiten de sport. Van verenigingen wordt verwacht dat zij een bijdrage leveren aan het oplossen van algemene maatschappelijke vraagstukken, bijvoorbeeld sociale integratie, gezondheidsbevordering, opvoeding of leefbaarheid. Deze ontwikkeling doet zich overigens niet alleen in Nederland voor, maar is ook in andere landen duidelijk aanwijsbaar (Breuer, 2011; De Knop, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004; Houlihan & Green, 2009; Skille, 2008).

Het beleid van de rijksoverheid richt zich expliciet op deze verruimde taakstelling van de sportsector en zij stimuleert sportbonden en lokale overheden om haar daarin te volgen. Die kijken op hun beurt weer in de richting van de lokale sportverenigingen om daaraan mee te werken. We beschreven deze ontwikkeling al in *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). Naast het uitvoeren van haar traditionele primaire proces of kerntaak, worden de sportclubs geconfronteerd met de wens om andere maatschappelijke taken op zich te nemen en hun primaire proces daarop in te richten. Dat kan het leveren van een bijdrage aan de leefbaarheid van buurt of wijk betreffen, aan het bevorderen van een gezonde leefstijl, aan het opvangen van moeilijke jongeren, aan de participatie van niet-actieven in de samenleving, etc.

Zoals we verderop in deze bundel regelmatig zullen zien, heeft de term vitaliteit van sportverenigingen door deze ontwikkeling een bredere lading gekregen in vergelijking met die gehanteerd door Anthonissen en Boessenkool. Vaak worden verenigingen pas vitaal genoemd als ze ten minste in staat moeten worden geacht maatschappelijke taken te vervullen naast hun rol als aanbieder van sportmogelijkheden. Deze verwachting roept echter meteen de vraag op of sportclubs hiertoe wel voldoende zijn toegerust en die taken kunnen vervullen met hun voornamelijk vrijwillige kader, gericht op leren sporten (Janssens, 2011; Lucassen, 2012).

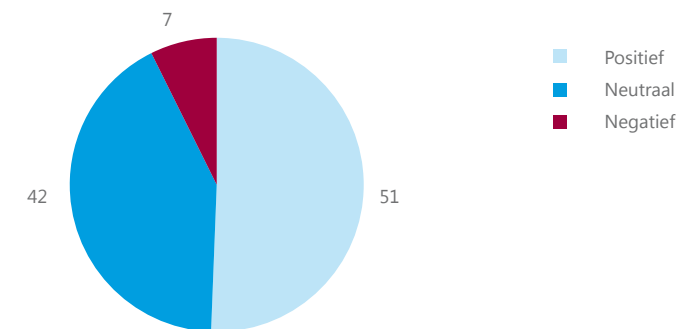
Terwijl verschillende instanties dus hun twijfels hebben over de vitaliteit van sportverenigingen en hun capaciteiten voor nieuwe taken is het de vraag hoe de verenigingen zelf hun situatie beoordelen. Voordat we ingaan op de manier waarop andere partijen de vitaliteit van clubs beoordelen geven we eerst weer hoe de verenigingen zelf hun conditie op dit moment beoordelen.

1.5 Probleembeeld en actuele ambitie volgens de sportclubs zelf

Veel sportclubs zien hun toekomst met vertrouwen tegemoet

Terwijl van nogal wat kanten gesproken wordt van de crisis van de sportverenigingen, hebben de sportverenigingen zelf over het algemeen een behoorlijk positief oordeel over hun situatie. Dit blijkt onder meer uit de jaarlijkse verenigingsmonitor die het Mulier Instituut al zo'n tien jaar uitvoert.

Figuur 1.5 Toekomstbeeld van sportverenigingen in 2012



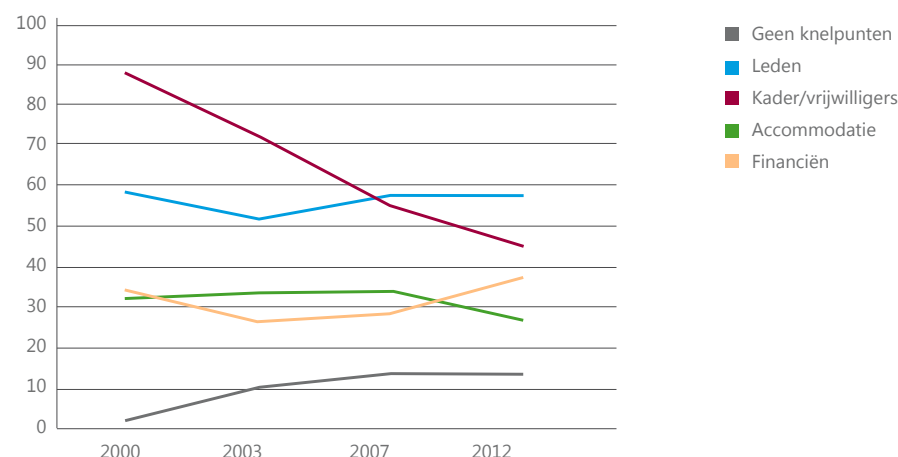
Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut (*SportAanbiedersMonitor (SAM)*, 2012)

Ruim de helft is positief over de toekomst en nog geen 10% duidelijk negatief (SAM, 2012). Desgevraagd zegt 84% van de verenigingen zich als een 'sterke' organisatie te beschouwen (VMT, 2009) en vindt 85% dat men maatschappelijk actief is (SAM, 2014). Dit redelijk positieve zelfbeeld bij verenigingen wil niet zeggen dat ze niet op hetzelfde moment ook kunnen worstelen met knelpunten of problemen. De meest genoemde knelpunten zijn die rond werving en behoud van kader, vrijwilligers en leden. Ook knelpunten rond accommodaties en financiën spelen bij nogal wat clubs (figuur 1.6). Ten opzichte van een decennium geleden zijn de accenten wel wat verschoven.

Door sportverenigingen zelf ervaren knelpunten veranderen

Op de eerste plaats valt op dat waar zo'n tien jaar geleden ongeveer tien procent van de clubs aangaf geen knelpunten te ervaren, sindsdien is dit percentage redelijk stabiel gebleven. Naar de aard van de ervaren knelpunten zijn behoorlijke verschuivingen zichtbaar. Was aan het begin van de eeuw kader/vrijwilligers veruit het meest genoemde knelpunt, inmiddels speelt dit bij aanzienlijk minder verenigingen en heeft juist de problematiek van het werven en behouden van leden meer nadruk gekregen. Knelpunten in de sfeer van financiën zijn ook meer aan de orde. Veel verenigingen zien hun inkomsten uit sponsoring en subsidies teruglopen (Hoekman & Straatmeijer, 2013). Met betrekking tot accommodatie worden juist iets minder vaak knelpunten genoemd door verenigingsbestuurders.

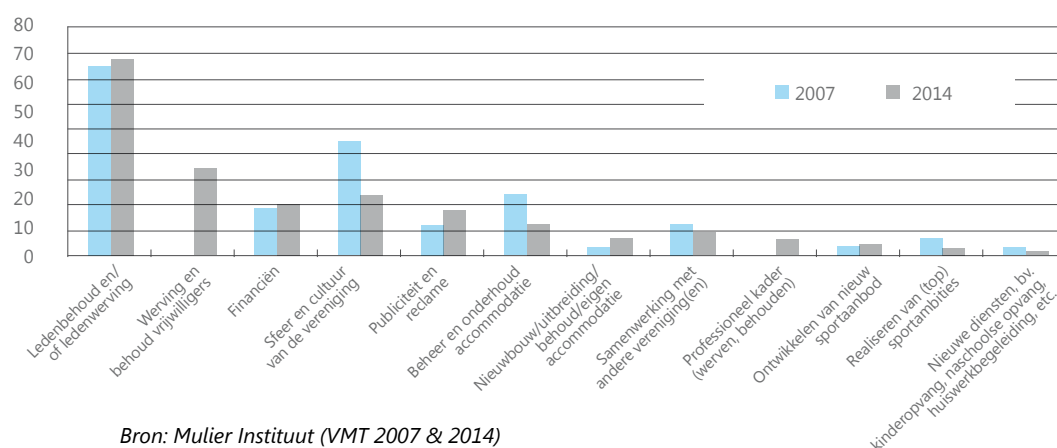
Figuur 1.6 Veel voorkomende problemen bij sportverenigingen 2000-2012
(% verenigingen)



Bron: Mulier Instituut (VMT, 2000-2012)

Ook de speerpunten waarop de clubs zich volgens bestuurders richten, zijn de laatste vijf jaar wat veranderd. Ook hierbij blijkt ledenwerving en –behoud momenteel de belangrijkste prioriteit voor sportverenigingen. Hierop zeggen twee van de drie clubs zich te gaan richten. Vervolgens is het werven en behouden van vrijwilligers een belangrijk speerpunt voor veel clubs, maar dit geldt maar voor iets meer dan een derde van de clubs. Vormden sfeer en cultuur in de vereniging in 2007 nog voor 40% een prioriteit, nu is dit percentage lager. Accommodatie en financiën blijken eveneens voor

Figuur 1.7 Speerpunten in het beleid van sportverenigingen in 2007 en 2014
(% verenigingen)



Bron: Mulier Instituut (VMT 2007 & 2014)

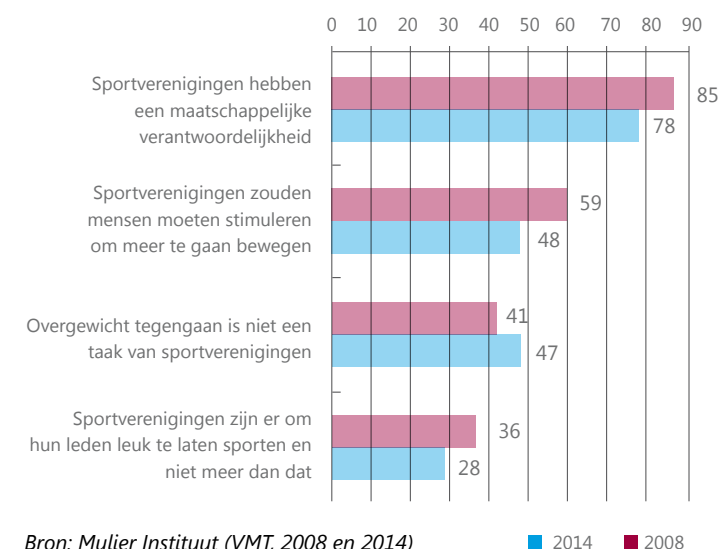
een flink aantal sportverenigingen een beleidsspeerpunt. Opvallend is dat nog geen 10% het als een speerpunt ziet om topsportambities te realiseren en evenmin om nieuw sportaanbod of andere diensten te ontwikkelen.

Uit het voorgaande is duidelijk dat veel sportverenigingen een behoorlijk positief beeld hebben van hun actuele conditie, maar tegelijkertijd ook vaak worstelen met een aantal knelpunten.

Toenemende maatschappelijke gerichtheid sportverenigingen

Uit de peilingen onder het representatieve verenigingspanel blijkt dat niet alleen de problemen van sportverenigingen na 2000 zijn veranderd, maar dat veel verenigingen ook anders zijn gaan denken over hun maatschappelijke rol in aansluiting op de veranderde maatschappelijke positie van sport (Stokvis, 2010; Vanreusel & Scheerder, 2000). De sportwereld is, zoals gezegd, commerciëler geworden en sport wordt meer en meer als middel ingezet.

Figuur 1.8 Opvatting over hun maatschappelijk oriëntatie bij sportclubs in 2008 en 2014 (helemaal) eens, % verenigingen

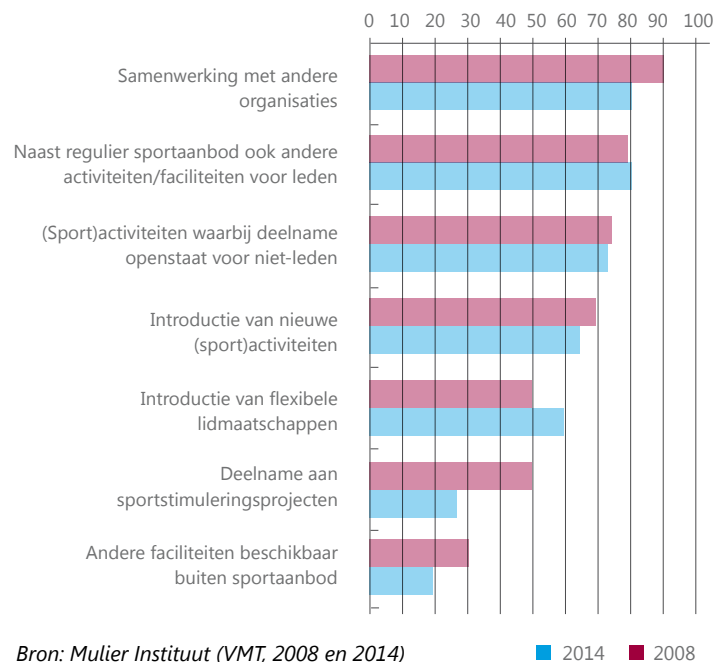


Bron: Mulier Instituut (VMT, 2008 en 2014)

Vergelijken we de opvattingen van clubbestuurders in het verenigingspanel van 2008 met die in 2014, dan zijn tegenwoordig duidelijk meer bestuurders ervan overtuigd dat sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en mensen zouden moeten stimuleren om meer te gaan bewegen (figuur 1.8). Tegelijkertijd is er ook een groeiend deel van de bestuurders dat vindt dat sportverenigingen er zijn om hun leden te laten sporten en niet meer dan dat.

Deze peilingen geven ook een beeld van verschuivingen in de activiteit van sportclubs. In 2014 nemen zij, meer dan in 2008, deel aan sportstimuleringsprojecten,

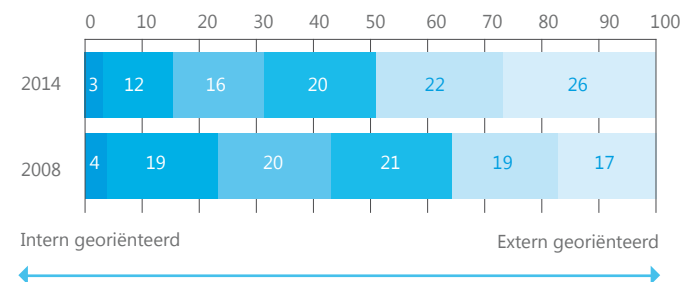
Figuur 1.9 Activiteiten van sportverenigingen in 2008 en 2014 (% verenigingen)



proberen ze vaker nieuw aanbod te ontwikkelen en werken ze meer samen met andere lokale organisaties, zoals de gemeente, scholen, opvangorganisaties, gezondheidszorg, buurt- en wijkorganisaties en bedrijven (figuur 1.9).

De in figuur 1.9 weergegeven activiteiten, zijn samengevoegd in een totaalscore voor de externe gerichtheid van de verenigingen. In 2014 blijkt ten opzichte van 2008 een duidelijke verschuiving te constateren naar een hogere externe gerichtheid (figuur 1.10). Veel sportclubs worden dus blijkbaar aangesproken door de prikkels die zij

Figuur 1.10 Intern en extern gericht zijn van sportverenigingen in 2008 en 2014 (score op schaal, % verenigingen)



hebben gekregen om in te spelen op hun omgeving. Maar een deel ook duidelijk niet. Zijn het nu alleen de grote, krachtig georganiseerde clubs die hierop ingaan of ligt dit genuanceerder? Hoe krijgen we beter zicht op de mogelijkheden van de sportverenigingen in dit opzicht? Dat is waar dit boek zich verder op richt.

1.6 Vooruitblik en leeswijzer

De wereld waarin sportclubs zich anno 2015 staande moeten houden, is behoorlijk complexer geworden in vergelijking met enkele decennia geleden. Een aantal ontwikkelingen in hun omgeving is hier de revue gepasseerd. We hebben het dan nog niet gehad over de uitdijende regelgeving, commercialisering en vraag naar duurzaamheid. Ondanks dit alles en in tegenstelling tot wat doemdenkers al regelmatig hebben geuit, zijn ruim 24.000 sportverenigingen in Nederland momenteel nog steeds actief en ziet een meerderheid daarvan de toekomst met vertrouwen tegemoet. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat de verwachtingen die in de richting van sportverenigingen leven zowel bij hun eigen leden als bij andere belanghebbenden niet gering zijn en veel verenigingen meer of minder direct dwingen tot een herbezinning op hun activiteiten en organisatie. Externe stakeholders, zoals gemeenten en sportbonden, richten zich meer en meer voornamelijk op de vitale clubs. Maar wat bedoelen zij daarmee eigenlijk en hoe kan de vitaliteit van een sportvereniging dan worden bepaald? En als een sportclub te weinig vitaal blijkt, hoe kan die dan desgewenst worden geïtaliseerd?

Hierop gaan we in de volgende hoofdstukken nader in, waarbij we in hoofdstuk 2 uitgebreider stilstaan bij de omschrijving van vitaliteit en in hoofdstuk 3 aandacht besteden aan de manier waarop gemeenten hiermee bezig zijn. Vaak geven zij van buitenaf een oordeel over de vitaliteit van een club. Of deze 'externe' beoordeling van vitaliteit ook steeds aansluit bij het zelfbeeld van de club, is een thema dat in hoofdstuk 4 wordt besproken. Het eenmalig 'meten' van de vitaliteit van de club kan nuttig zijn, maar hoe die vitaliteit verder kan worden ontwikkeld, is evenzeer een interessante kwestie, die in hoofdstuk 5 aan bod komt. Of het menselijk is dat een sportvereniging zich tot een lerende organisatie ontwikkelt om vitaal te blijven en in hoeverre dit mogelijk is, wordt in hoofdstuk 6 besproken. Screening van de vitaliteit van sportverenigingen biedt de mogelijkheid die in te delen en het beleid daarop af te stemmen. Hoe dit kan komt in hoofdstuk 7 aan de orde. De bundel wordt afgesloten met een slotbeschouwing waarin we zullen zien dat de problematiek van de veerkracht van 'oude' instituties niet alleen bij sportverenigingen speelt en weg naar vitale sportclubs nog niet voorspelbaar is en ook geen gelopen koers is.



2 Benaderingen van vitaliteit van sportverenigingen

Jo Lucassen, David Romijn, Florian van Santen en Marsha Beaufort

2.1 Het begrip vitaliteit

Het begrip 'vitaliteit' is een veelgebruikt begrip, maar wat betekent het eigenlijk? Van Dale's woordenboek geeft de volgende omschrijving van vitaal:

vitaal (bijvoeglijk naamwoord): 1 voor het leven van groot belang 2 krachtig, energiek: een vitale grijsaard (Van Dale Woordenboek).

Het begrip is zowel op mensen als op organisaties toepasbaar. In dit boek gaat het over organisaties. In het eerste deel van dit hoofdstuk gaan we kort in op een aantal termen en begrippen die in analyses van de vitaliteit van sportverenigingen regelmatig opduiken. Bij de afbakening van vitaliteit kunnen verschillende accenten worden gelegd. Dit wordt onderstreept in het tweede deel van het hoofdstuk, waarin de manier wordt beschreven waarop vitaliteit is uitgewerkt bij het vitaliteitsonderzoek dat de laatste jaren onder sportverenigingen is verricht. Er zijn echter ook overeenkomstige elementen. Op basis daarvan is een vitaliteitsindex ontwikkeld, waarvan de kenmerken in het laatste deel van dit hoofdstuk aan de orde komen.

Vitaliteit en bestaansrecht

In discussies over de vitaliteit van sportverenigingen, wordt nog wel eens twijfel geuit over het 'bestaansrecht' van de sportvereniging in het licht van alle verwachtingen en ontwikkelingen. Dit is een vreemde stellingname, zowel vanuit juridisch als vanuit sociologisch oogpunt. Zoals in hoofdstuk 1 aangegeven, is het recht om zich te verenigen een grondrecht voor Nederlanders (behalve als dit een risico voor de openbare orde zou betekenen). Net zoals het starten van een onderneming staat het burgers vrij een (sport)vereniging te vormen en dit gebeurt ook nog steeds regelmatig, bijvoorbeeld in nieuwbouwwijken. De beoordeling van het bestaansrecht van een vereniging, ligt daarom primair bij de leden. Ook vanuit sociaal-maatschappelijk oogpunt is de vorming van een vereniging om gezamenlijk sport te gaan organiseren en beoefenen, zonder twijfel een geschikte en werkbare vorm om dit gezamenlijke doel te bereiken (Enjolras, 2001; Hilhorst, 2002; Puyt, 2004). Toch wordt de legitimiteit van sportverenigingen als moderne sportaanbieder regelmatig ter discussie gesteld (Annema, 2006; Hanze Hogeschool, 2015; NKS, 2015; Van Schijndel, 2011; Vlissingen, 2011). "Een sportvereniging, die niet meer doet dan alleen bezig zijn met de core-business, de sport, heeft geen bestaansrecht meer", meent Edu Jansing, directeur Meer dan Voetbal (Aardema, 2014).

Een deel van de stellingnemers tegen het bestaansrecht van de verenigingen, blijkt eigenlijk te bedoelen dat het minder vanzelfsprekend zou moeten zijn dat verenigin-

gen subsidies ontvangen of medegefinancierd worden uit het gemeente- of overheidsbudget. Verenigingen zouden hierbij onredelijk bevoordeeld worden in vergelijking met bijvoorbeeld fitnessondernemingen of anders georganiseerde sporters. In deze discussie speelt ook de toegevoegde waarde van verenigingssport mee. Anders gezegd, is de sportvereniging wel de meest geëigende, effectieve of efficiënte organisatie om bepaalde resultaten te bereiken, zoals een sportaanbod voor iedereen of verbetering van de volksgezondheid (Schoemaker, 2014)? Hoewel ons deze effectiviteitsdiscussie dus bekend is, zullen we er in dit boek niet uitvoerig bij stilstaan. Een andere reden waarom het 'bestaansrecht' van verenigingen soms ter discussie wordt gesteld, is vanwege hun beperkte vermogen om zich aan te passen aan veranderende tijden (Schoemaker, 2014) of omdat de levensvatbaarheid daadwerkelijk terugloopt, bijvoorbeeld door ledenverlies (Maessen, 2011). Deze kwesties raken het begrip vitaliteit zoals we dat hierna verder uitwerken.

Vitaliteit en aanpassingsvermogen

We haalden in het vorige hoofdstuk al de studie van Anthonissen en Boessenkool aan die halverwege de jaren negentig de ontwikkelingen bij sportverenigingen analyseerden. Vitalisering wordt door hen opgevat als "het zich aan kunnen passen c.q. inspelen op maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de sportbeleving van leden" (Anthonissen & Boessenkool, 1998: 255).

Deze invulling is verwant aan het in de organisatiekunde gebruikte begrip 'contingentie' (Lawrence & Lorsch, 1967). Vertrekpunt daarbij is dat die organisaties het meest levensvatbaar zijn die hun interne structuur en werkwijze zo hebben gevormd dat deze goed aansluit op de veranderende omgeving.

Er zijn in de organisatiekunde meer duidelijke en concrete omschrijvingen te vinden van het begrip vitaliteit. Diehl, Stoffelsen en Wijnhuizen (2008) omschrijven het in hun *Handboek Vitaliteit* als volgt:

'Vitaliteit is door personen en organisaties zelf ervaren levenskracht en veerkracht. Vitaliteit is bewegen, met positieve energie gebruikmakend van eigen vermogens en kwaliteiten. Vitaal zijn betekent veerkrachtig en creatief omgaan met invloeden van buiten' (Diehl et al., 2008:15).

Hier wordt de nadruk gelegd op het gebruikmaken van eigen vermogens en kwaliteiten, uitgaande van de eigen mogelijkheden. Daarnaast worden hier de invloeden van buiten meegenomen in de definitie, bijvoorbeeld bij het vaststellen van doelstellingen.

Diehl et al. (2008) onderscheiden in de organisatiedynamiek drie niveaus, namelijk die van:

- 1 de omgeving;
- 2 de organisatie; en
- 3 het individu.

Bij omgeving kan gedacht worden aan geografische vestigingsplaats, maar ook aan brancheontwikkelingen. Wanneer het gaat om de organisatiekenmerken, wordt er gedacht aan missie, visie en ambities en dan vooral de manier waarop de organisatie om weet te gaan met de onzekerheid op dit gebied. Het niveau van het individu heeft betrekking op motivatie, balans privé/werk en daarnaast ook op de fysieke en mentale gesteldheid van de medewerker. Een vitale organisatie kan flexibel inspelen op die dagelijkse ontwikkelingen (Diehl et al. 2008: 16).

Om in te kunnen spelen op de dynamiek in de omgeving, in eigen ambities en bij medewerkers, moet de organisatie flexibel zijn.

Vitaliteit en flexibiliteit

Flexibiliteit is de eigenschap van iets dat of iemand die zich goed kan aanpassen aan een situatie als die verandert. "Organisatorische flexibiliteit beschrijft het vermogen van een organisatie om te veranderen, zowel intern als extern, en zich aan te passen aan nieuwe werkomstandigheden en deze te benutten." Er zijn drie factoren die bepalen hoe flexibel een organisatie is: de organisatiecultuur, de technische input en de betrokkenheid van het personeel.

Als een organisatie flexibel is, is de kans groter dat er op het juiste moment op de juiste manier gereageerd kan worden. Naast flexibiliteit zijn veerkracht een innovatie belangrijke onderdelen van een vitale organisatie; deze eigenschappen van een organisatie komen zowel op het niveau van organisatie als het niveau van het individu naar voren. *'Flexibiliteit, veerkracht en innovatie zijn eigenschappen die een organisatie weerbaar maken en overlevingskracht geven.'* (Diehl et al., 2008: 17).

Kader 2.1 Hoe weet je of je een open club bent?

NOC*NSF hanteert de volgende criteria:

- organiseert (sport)activiteiten waarbij deelname openstaat voor niet-leden;
- is van mening dat sportverenigingen mensen moeten stimuleren om meer te gaan bewegen;
- werkt samen met andere organisaties;
- biedt een sportaanbod in meer dan één sport;
- biedt ook ander aanbod voor leden;
- is bezig met vernieuwing van het sportaanbod;
- heeft beleidsdoelstellingen op het terrein van samenwerking, activiteitenaanbod, ontwikkelen nieuw sportaanbod, opzetten aanvullende diensten;
- ziet hiervoor genoemde punten als speerpunten op korte termijn;
- doet activiteiten om huidige leden te behouden voor de vereniging;
- biedt faciliteiten naast regulier sportaanbod (fitnessruimte, kinderopvang, e.d.);
- heeft beleidsdoelstellingen gericht op kwalitatief opgeleid kader/ontwikkeling van kader;
- club peilt ieder jaar wat er leeft onder de leden.

Bron: (<http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=17199>)

Vitaliteit en veerkracht

Diehl spreekt in zijn omschrijving van flexibiliteit en veerkracht. Evenals vitaliteit is veerkracht een term die met een zekere vanzelfsprekendheid wordt gebruikt, maar zelden nader omschreven. Net zoals vitaliteit duidt *resilience* of veerkracht op een intuïtief plausibele, aantrekkelijke en uitvoerbare organisatiestrategie om zich voor te bereiden op en om te gaan met allerlei soorten van tegenspoed. De literatuur suggereert dat een veerkrachtige organisatie desondanks een hoog prestatieniveau zal behouden, zelfs wanneer de externe druk toeneemt, bedreigingen opduiken en onzekerheden steeds groter worden (Boin & Eeten, 2013; RMO 2013). Hamel en Valikangas benadrukken in hun artikel *The Quest for Resilience* dat bij bedrijven de noodzaak opkomt om in te springen op veranderingen in hun turbulente omgeving (Hamel & Välikangas, 2003). Geconfronteerd met onverwachte tegenslag, veert de veerkrachtige organisatie snel terug, zonder veel inspanning (vergelijk Wildavsky, 1988). In de huidige dynamische samenleving doen zich voortdurend onvermijdelijke en verrassende storingen voor. Dan lijkt het investeren in veerkracht een effectievere strategie dan het steeds weer gericht inzetten van schaarse middelen ter verdediging tegen specifieke risico's uit de omgeving (Wildavsky, 1988). De bedrijfsadviseurs van IBM spreken zelfs van een *paradigma shift*. "In de hedendaagse 'on demand' bedrijfsomgeving, is het belangrijk om zich snel aan te passen en te reageren op risico's, maar ook op kansen, om bedrijvigheid te behouden, een betrouwbare partner te zijn en te groeien. Dit betekent een verschuiving van het oude paradigma van de "ervaren en reageren" naar een nieuw paradigma van "anticiperen en inspelen" (IBM Corporation, 2004). Strategische veerkracht wordt ook wel gezien als het vermogen zich te herstellen na een ramp of eenmalige diepe crisis.

Dit leidt tot twee zeer verschillende modellen van veerkracht. Een eerste type is *precursor* veerkracht, dat we kunnen omschrijven als 'vermogen om veranderingen te absorberen zonder catastrofaal falen, of het vermogen om schokken netjes te absorberen' (Foster, 1993: 36). Dit is het type veerkracht dat voorkomt dat ontluikende problemen escaleren tot een full-blowncrisis of ineenstorting. Een tweede type kan worden aangeduid als *herstel*veerkracht, dat kan worden gedefinieerd als 'het vermogen om te reageren op bijzondere of unieke gebeurtenissen' (Kendra & Wachtendorf, 2003), en terug te veren naar een toestand van normaliteit. Dit is het type veerkracht dat we kunnen waarnemen wanneer een organisatie of de stad zich op wonderbaarlijke wijze herstelt na een crisis of ramp (Vale & Campanella, 2005). Wicker, Filo en Cuskelly (2013) verrichtten onlangs onderzoek naar de veerkracht van sportclubs na een ramp (overstroming in Australië). Zij concluderen dat een sportclub als veerkrachtig wordt beschouwd als zij de mogelijkheid heeft om een verscheidenheid aan middelen te mobiliseren (bronnenrijkdom), om ontbrekende bronnen te vervangen (redundantie), dit tijdig te doen (snelheid), en om te kunnen blijven opereren in een crisisperiode (robuustheid). In dit boek hebben we het vooral over veerkracht van het precursorstype, bijvoorbeeld bij sportverenigingen om het vermogen succesvol om te gaan met veranderingen in het subsidiestelsel of de bereidheid van leden om vrijwilligerswerk te doen.

Vitaliteit en innovatie

Innovatie of vernieuwing heeft betrekking op nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen. Innovatie kan plaatsvinden binnen organisaties, maar ook in breder sociaal verband. Het proces van innoveren (innovatieproces) omvat het geheel van acties van mensen gericht op de vernieuwing van producten, diensten, productieprocessen, etc. Bij innovaties in de sportsector wordt vaak op de eerste plaats gedacht aan technische vernieuwing en ontwikkeling van nieuwe producten, zoals nieuw sportmateriaal (zwempakken, klupschaats). Maar bij sportverenigingen staat juist de dienstverlening in de vorm van lessen en de organisatie van activiteiten centraal.

Mede door de overgang van de industrieel georiënteerde maatschappij naar de huidige op kennis en diensten georiënteerde maatschappij, komt sociale innovatie meer in de aandacht. Innovaties hebben dan bijvoorbeeld ook de vorm van richtlijnen, protocollen of programma's, die de dienstverlening moeten stroomlijnen en geheel of gedeeltelijk nieuw zijn voor de beoogde groep gebruikers. In Nederland hanteert de Taskforce Sociale Innovatie in 2005 als definitie van sociale innovatie: "[...] vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent". De verspreiding van innovatie wordt innovatiediffusie genoemd.

Verder hecht de georganiseerde sport al een aantal jaren veel belang aan de ontwikkeling van nieuwe sportvarianten, waarmee nieuwe doelgroepen kunnen worden aangesproken of bestaande beter kunnen worden behouden. Gericht hierop zijn tussen 2007 en 2011 een aantal proeftuinprojecten uitgevoerd en daarnaast wordt veelvuldig teruggegrepen op principes uit de marketing (Egdom, Houselt, Mercus, & Veerman, 2011; Roest et al., 2012; Van 't Verlaat & Van Kalmthout, 2011).

In 2014 deed Ten Have een onderzoek naar de veranderkracht van sportverenigingen (Speet et al., 2014). Zij onderscheiden vijf elementen van veranderkracht:

- De rationale: waarom wil de vereniging veranderen, wat is de beweegreden of het 'grote verhaal' achter een verandering?
- Het effect: welke concrete resultaten – gewenst en ongewenst – levert de verandering feitelijk op?
- De focus: in welke mate draagt de inrichting van de organisatie, bijvoorbeeld prioriteitstelling, taakverdeling of voorbeeldgedrag, bij aan het uitvoeren van de verandering?
- De energie: hebben betrokkenen in de club de bereidheid (willen) en middelen (kunnen) om te veranderen?
- De verbinding: wordt het veranderproces als geheel goed ingericht en gestuurd?

Speet et al. spraken ruim 350 personen bij 60 verenigingen in 6 takken van sport en komen tot de conclusie dat de sportverenigingen over het algemeen als tamelijk veranderkrachtig beoordeeld kunnen worden. Ze constateren verder dat bij veel clubs de noodzaak om te veranderen wordt gevoeld, er is een duidelijke 'sense of urgency' bij de betrokken leden. Wel zijn er grote verschillen tussen clubs en slagen de clubs er niet altijd in aan alle leden duidelijk te maken waarom verandering wenselijk is en wat

het hun kan opleveren. Er is in behoorlijke mate bereidheid om te veranderen, maar het mobiliseren van de aanwezige energie lukt niet altijd voldoende. De vertaling van de toekomstvisie in aangepaste organisatie en gedragsregels, blijkt ook niet altijd eenvoudig. Op het vlak van de totale aanpak van het veranderingsproces constateren Speet et al. dat een overkoepelend plan en duidelijke sturing bij de sportverenigingen vaak ontbreekt

Ook in andere sectoren van de huidige samenleving staat innovatie hoog in het vaandel. Bijvoorbeeld in het midden- en kleinbedrijf. Innoveren wordt noodzakelijk geacht om de toekomstkansen van een organisatie te vergroten en vitaliteit te behouden. In kader 2.2 presenteren we een innovatiescan voor verenigingen. De scan is gebaseerd op die voor het MKB (MKB Nederland, 2014) en vertaald naar de verenigingscontext. In de scan worden vier innovatiefactoren getoetst:

- Organisatie: inrichten van de organisatie op vernieuwing en innovatie bij medewerkers stimuleren.
- Markt: zicht houden op de concurrentie en volgen van trends.
- Netwerk: ontwikkelen van relaties met andere partijen voor vernieuwing.
- Kansen: alert zijn en blijven op nieuwe mogelijkheden.

Kader 2.2 Innovatiescan sportverenigingen¹

De innovatiescan is een korte vragenlijst die een indruk geeft van de innovatiegerichtheid van de vereniging.

Organiseren jullie als vereniging innovatie?

Innovatie is belangrijk om op termijn te floreren als vereniging. Hebben jullie de vereniging ingericht om te innoveren?

- Wij hebben een of meerdere mensen (of een groep) expliciet verantwoordelijk gemaakt voor vernieuwing (innovatie) van producten, diensten of werkwijzen binnen onze club.
- Wij hebben geld gereserveerd of maken budget vrij om te vernieuwen.
- De resultaten van vernieuwing zijn bij ons meetbaar, doordat we doelen vaststellen en meten in hoeverre we die hebben behaald.
- Wij betrekken onze leden en kader bij vernieuwing, bijvoorbeeld door goede ideeën te belonen, door mensen de tijd te geven om nieuwe ideeën uit te werken of door mensen uit te nodigen een bijdrage te leveren aan vernieuwing.
- Wij hebben een duidelijk beeld van wat innovatie onze vereniging kan opleveren.

Jullie innovatie en de buitenwereld

De wereld staat niet stil, overall worden vernieuwingen doorgevoerd. Kijken jullie goed om je heen en haken jullie in op veranderingen in de sector?

- Onze club ontwikkelt nieuwe diensten of vernieuwde producten.

- Nieuwe diensten of producten die wij introduceerden zijn ook vernieuwend (geweest) voor de gehele branche.
- Wij veranderen onze routines en werkwijze n.a.v. onze zoektocht naar vernieuwing binnen de club.
- Wij volgen vernieuwingen van andere clubs en reageren daarop.
- Wij onderzoeken of de behoefte van leden verandert en reageren daarop met vernieuwing in ons aanbod.

Netwerken om te innoveren

Je hoeft niet alles zelf te bedenken. Delen is immers het nieuwe hebben. Benutten jullie je netwerk om ideeën op te doen en te sparren, op zoek naar vernieuwingen die de club kan ontwikkelen of direct kan benutten?

- Wij werken samen met een of meer kennisinstellingen (opleidingsinstituut, sportbond, universiteit, adviseurs) naar nieuwe ideeën voor onze vereniging.
- Wij werken samen in onze sector of gemeente om te vernieuwen en verbeteren.
- Wij zijn actief op zoek naar mogelijkheden om te vernieuwen door:
 - in het buitenland te kijken naar wat verenigingen op dit vlak doen en hoe zij dit doen;
 - inspiratie te zoeken in andere sectoren/branches;
 - medewerkers/vrijwilligers opleidingen te laten volgen.

Waar ziet jullie club kansen om te innoveren?

Vooruitkomen is kansen zien. Waar ziet jullie club kansen om te innoveren met jullie organisatie?

- Geef aan rond welke thema's, op welke terreinen en in welke sectoren de vereniging innoveert of zou willen innoveren:
 - duurzaamheid/milieu/energie;
 - buurtwerk;
 - onderwijs/educatie;
 - zorg;
 - ICT;
 - cultuur en creatieve industrie;
 - logistiek/clustering;
 - participatie/integratie;
 - veiligheid/sociaal gedrag;
 - bedrijfsleven;
 - marketing.
- Wij zien (nog) andere terreinen waarop wij willen innoveren:
- Wij hebben de gebieden waarop we kunnen innoveren niet echt goed in beeld.

¹ Bron: MKB Nederland (MKB innovatiescan, bewerking Mulier Instituut, 2014)

Vitaliteit en vitaliseren

Vitaliteit is geen eeuwigdurend gegeven, de vitaliteit van een vereniging kan in de loop van de tijd veranderen. Wanneer we naar de vitaliteit van verenigingen kijken, kan dit gebeuren om eenmalig of periodiek vast te stellen hoe vitaal de vereniging is, bijvoorbeeld in het licht van gemeentelijk beleid. Om zo'n scan te kunnen maken van de vitaliteit van een vereniging of organisatie, zijn parameters nodig. De scan kan echter ook zijn bedoeld om ontwikkelkansen in beeld te krijgen voor de vereniging. Dan hebben we het over het proces van vitaliseren. Deze benaderingswijze geeft inzicht in hoe een vereniging zover is gekomen en welke praktische aanknopingspunten er zijn om haar aanpassingsvermogen en vitaliteit (verder) te vergroten. "Bij vitalisering als proces gaat het erom hoe vitaliteit tot stand kan worden gebracht en hoe dat ontwikkel- en leerproces inzichtelijk is te maken. Bij vitalisering als proces gaat het niet om het bereiken van het einddoel of om de kwalificatie goed of slecht bij het functioneren van verenigingen. Vitaliteit vergt voortdurend onderhoud, zowel voor sterke als minder sterke verenigingen" (Verhagen, 2014).

Verhagen en collega's onderzochten onlangs hoe vitaliseringsprocessen bij voetbalverenigingen werken en gaan daarbij uit van een ontwikkelingsgerichte benadering. In deze benadering is verandering een gegeven en onderzoeken ze – ongeacht de mate van vitaliteit van een vereniging – de mogelijkheden om het proces van vitalisering te bevorderen. Op basis van sociaal agogische en veranderkundige literatuur concluderen zij dat vijf factoren van belang zijn bij vitaliseringsprocessen van organisaties. Ze bieden aanknopingspunten om in verenigingen vitaliteit tot stand te brengen, bijvoorbeeld door duurzaam in plaats van incidenteel te ontwikkelen, te werken vanuit een lonkend perspectief, ruimte te creëren voor leerprocessen en aan te sluiten bij de sociale, culturele en historische context van de vereniging in plaats van te werken met blauwdrukken.

2.2 Benaderingen van vitaliteit van sportverenigingen

Verschillende actoren binnen de sport en het sportonderzoek hebben eigen interpretaties van het begrip vitaliteit. Van Santen (2011) verrichtte hiernaar literatuuronderzoek. Hij geeft een overzicht van de benaderingen en definities op het gebied van vitaliteit, gebruikt door verschillende actoren en onderzoekers in de sportcontext.

Sportbonden en -federaties

Een eerste groep organisaties die een omschrijving geeft van vitale verenigingen, zijn NOC*NSF en de sportbonden. NOC*NSF richt zich al langer op het versterken van verenigingen. Volgens NOC*NSF is er steeds meer behoefte aan het professionaliseren van de sportverenigingen (NOC*NSF, 2012). De Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) stelt dat deze professionalisering het doelgericht en gestructureerd samenwerken aan succes is. Succes wordt gedefinieerd als de mate waarin een vereni-

ging in staat is haar eigen doelstellingen te behalen (Speet, Marree, & Wissink, 2009). NOC*NSF borduurt voort op deze doelstelling in de Sportagenda 2016 (NOC*NSF, 2012). Zij stelt dat binnen NOC*NSF de doelstellingen van een sportaanbieder zelf vooropstaan. Sportbonden en NOC*NSF willen sportaanbieders versterken door ze te ondersteunen met het realiseren van deze doelstellingen. (NOC*NSF, 2012: 16). De KNHB en NOC*NSF leggen dus de nadruk op de mate waarin een vereniging in staat is om haar eigen doelstellingen te halen.

Volgens de KNVB (2003) is een vitale vereniging financieel gezond (geen schuld bij gemeente of bond), beschikt het over een groot en gedifferentieerd (jeugd, senioren, meisjes, jongens) ledenaantal, een passende hoeveelheid gekwalificeerde vrijwilligers en voldoende organisatorisch kader (Blom, 2013). Een vitale gymnsportclub is een club met een krachtig bestuur die vanuit haar eigen verantwoordelijkheid, realistisch en toekomstgericht activiteiten ontplooit voor zowel haar leden als haar omgeving en daarmee in staat is haar sportieve en maatschappelijke rol te vervullen (Blom, 2013).

Gemeenten

Sportverenigingen kunnen om een aantal redenen veelal rekenen op grote maatschappelijke waardering en steun vanuit de lokale overheid. Op de eerste plaats zijn zij een belangrijke partner bij het realiseren van een breed lokaal sportaanbod voor de burgers. Daarbij hebben sportclubs een duidelijk sociaal bindend vermogen en creëren ze allerlei mogelijkheden tot maatschappelijke participatie. Verder blijken sportclubs behoorlijk stabiele partijen in het kader van bijvoorbeeld accommodatiebeleid met een flinke mate van zelfredzaamheid. Verenigingen hebben nog meer toegevoegde waarde wanneer zij een bijdrage kunnen leveren aan leefbaarheid, sociale integratie, gezondheid of citypromotie.

Het is dan ook niet vreemd dat veel gemeenten inmiddels in hun beleid aandacht besteden aan vitale sportverenigingen. Zij hebben uitgewerkt wat zij onder een vitale sportvereniging verstaan en maken daarbij vaak gebruik van (meer) operationele definities.

Al sinds 2004 voert de gemeente Rotterdam jaarlijks een vitaliteitsonderzoek uit onder de sportverenigingen in de stad. Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste wordt de vitaliteit van de verenigingen in kaart gebracht, maar tevens kan met dit onderzoek de prioriteit bepaald worden van de verschillende vitaliteitsaspecten. De gemeente Rotterdam werkt het begrip vitaliteit uit in de volgende criteria: een gezond ledenbestand, de organisatie van een vereniging moet op orde en toereikend zijn, er moet voldoende menskracht en kennis zijn om de vereniging op een adequate wijze te exploiteren, de accommodatie moet voldoen aan de behoeften van de vereniging, de vereniging is maatschappelijk betrokken en de vereniging moet voldoende gevarieerde en goede sportactiviteiten aanbieden (Gemeente Rotterdam, 2010; Van Amersfoort, Roobol, & Rees, 2008).

in opdracht van de gemeente Amsterdam verrichtte De Groot onderzoek naar de maatschappelijke activiteiten van sportverenigingen (De Groot, 2008). Hierbij onderzocht zij ook enkele randvoorwaarden welke ertoe kunnen bijdragen dat verenigingen wel of niet maatschappelijk actief zijn. Deze randvoorwaarden zijn accommodatie en clubhuis, financiële positie, verenigingsondersteuning en het kader. Uit de resultaten blijkt dat alle vier de randvoorwaarden een significant effect hebben op de keuze van een sportvereniging om maatschappelijk actief te worden. Verenigingen met een eigen clubhuis, blijken vaker maatschappelijk actief. Hetzelfde geldt voor verenigingen die verenigingsondersteuning ontvangen. Tegengesteld blijkt een slechte financiële positie een negatief effect op maatschappelijke activiteiten te hebben, evenals een tekort aan vrijwilligers. Hoe minder vrijwilligers een vereniging heeft, hoe minder maatschappelijk actief ze zijn.

Binnen de gemeente Eindhoven is door Romijn en Van Kalmthout (2010) onderzoek verricht naar de vitaliteit van sportverenigingen. Gekeken is naar bepaalde thema's die het functioneren van verenigingen mogelijk maken: de leden, het kader, de accommodatie en de financiën. Hierop volgend wordt vitaliteit gedefinieerd als 'een vereniging is nu en in de toekomst goed in staat om de eigen sport(en) aan te bieden aan de eigen en potentiële leden' (Romijn & Van Kalmthout, 2010).

De Bruijn en De Wit (2010) gebruiken in hun onderzoek in Utrecht de definitie van de Vereniging Sport Utrecht voor een vitale sportvereniging: "Een sportvereniging die met een krachtig bestuur vanuit haar eigen verantwoordelijkheid, realistisch en toekomstgericht activiteiten ontplooit voor zowel haar leden als haar omgeving en daarmee in staat is haar sportieve en maatschappelijke rol te vervullen" (De Bruijn & De Wit, 2010).

De gemeente Enschede, waarvoor de vitalisering van sportverenigingen een belangrijk beleidsthema is, definieert een vitale sportvereniging als een op de toekomst en omgeving gerichte vereniging, die een sportaanbod creëert dat bijdraagt aan het welzijn van de bevolking in de wijk of de stad en daarmee ook van de eigen leden. Kenmerken van de vereniging zijn:

- 1 zich aanpassen aan de veranderende samenleving, het in kaart hebben van de wensen van (potentiële) leden en aan de hand daarvan een modern en flexibel sportaanbod hebben;
- 2 een herkenbaar gezicht hebben in de buurt of wijk en zich ook richten op de niet-getalenteerde (potentiële) sporters en samenwerking zoeken met andere partijen (ook buiten de sport) (Gemeente Enschede, 2008).

De gemeente Maastricht ziet een vitale vereniging als een vereniging met een krachtig bestuur die vanuit haar eigen verantwoordelijkheid, realistisch en toekomstgericht activiteiten ontplooit voor zowel haar leden als haar omgeving en daarmee in staat is haar sportieve en maatschappelijke rol te vervullen (De Bruijn, 2011). Om de verenigingen vitaler te maken, wordt per vereniging in de gemeente gekeken op welk vlak deze problemen hebben. Op deze problemen kunnen de verenigingen ondersteuning

ontvangen. Voor verenigingen is deelname aan dit vitaliseringstraject essentieel, de gemeente investeert alleen in de deelnemende verenigingen.

De gemeente Arnhem (2011) geeft veel aandacht aan de vitale sportvereniging in de sportvisie. De vitale vereniging is een vereniging die sport aanbiedt, financieel gezond is, over voldoende draagkracht beschikt, ervoor zorgt dat sportief en respectvol met elkaar wordt omgegaan en in staat is deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten en een hedendaags verenigingsbeleid voert. Wat opvalt is dat voor het eerst van sportiviteit en respect gesproken wordt in relatie tot de vitale vereniging (Gemeente Arnhem, 2011).

De gemeente Schiedam ziet sportverenigingen als belangrijke partners in de uitvoering van het sportbeleid. Voor een efficiënt en effectief gebruik van de vernieuwde Schiedamse sportparken, is een belangrijke rol voor de sportverenigingen weggelegd als hoofdgebruikers van die gemeentelijke sportaccommodaties. Om deze rol goed te kunnen vervullen, is een voorwaarde dat deze verenigingen vitaal zijn. De gemeente hanteert daarbij de volgende definitie: een vitale sportvereniging is een vereniging die continuïteit van de vereniging voor zowel de korte als lange termijn waarborgt door organisatorische en financiële gezondheid en daardoor in staat is een bijdrage te leveren aan de sportdoelstellingen en bredere maatschappelijke thema's in de stad. In hun onderzoek voor de gemeenten Aa en Hunze en Hoogeveen maken Van Casteren & Boers een koppeling met maatschappelijke betrokkenheid, als het gaat om de vitale vereniging. "Een vitale sportvereniging is een sportvereniging met een gezonde bedrijfsvoering, die ook actief is in de maatschappij" (Van Casteren & Boers, 2010a, 2010b).

De Dienst Maatschappelijk Ondersteuning (DMO) heeft in Amsterdam in 2011 een nulmeting verricht en hanteerde daarbij de volgende definitie voor vitaliteit: "Een vitale vereniging is een financieel en organisatorisch gezonde vereniging die op de toekomst en de omgeving is gericht en een (sport)aanbod creëert voor eigen leden en met dat aanbod bovendien een bijdrage levert aan het welzijn van de bevolking in de wijk of stad" (Bok & Holman, 2011).

Het college van de gemeente Almere (2012) verstaat onder vitale sportverenigingen dat de Almeerse sportverenigingen hun financiën op orde hebben, een goed bestuur en voldoende vrijwilligers hebben, een visie hebben op zaken als sponsoring en het stimuleren van sporttalenten en maatschappelijk betrokken zijn.

Verenigingsbestuurders

Ook bij verenigingsbestuurders zelf treffen we uitgesproken ideeën aan over de vitaliteit van sportverenigingen. Een duidelijk voorbeeld is Jan Raateland, voorzitter van de Haagse vereniging Die Haghe. Enkele jaren terug ontwikkelde hij, inhakend op het Olympisch Plan 2028, een Masterplan voor de Nieuwe sportvereniging (Raateland,

2012a). Daarin formuleert hij voorstellen voor de versterking van sportverenigingen door professionalisering, positionering en samenwerking. Uiteindelijk zou daardoor in 2016 als streefbeeld bereikt moeten zijn dat sportverenigingen en samenleving zijn verenigd.

Sportverenigingen bloeien opnieuw op door een goede organisatie, verbeterd functioneren en met een belangrijke maatschappelijke functie. Zij zijn gericht op hun directe omgeving en samenleving. Nog steeds autonoom, maar wel met een open blik naar de samenleving en samenwerkend met maatschappelijke instellingen. Naast recreatiesport, hebben ze aandacht en inzet voor aansluiting van breedtesport met topsport. Ze hebben de financiële impulsen van de overheid steeds minder nodig: de ondernemende sportvereniging creëert haar eigen kansen op het gebied van haar maatschappelijke functie, daarbij ondersteund door allianties met maatschappelijke instellingen. In Raateland's visie is daartoe nodig dat het vrijwilligerswerk binnen sportverenigingen gericht en actief professioneel wordt ondersteund en de administratieve en financiële processen binnen de sportvereniging zijn geprofessionaliseerd (Raateland, 2012b). Dit houdt in:

- Er zijn voldoende en betrokken vrijwilligers met voldoende kwaliteit en ambitie.
- Het nieuwe bestuur heeft een visie ontwikkeld en er wordt gewerkt met concrete doelstellingen.
- Op lokaal niveau hebben sportverenigingen zich een positie verworven in het maatschappelijk middenveld, met behulp van een lokale brancheorganisatie.
- Door allianties met maatschappelijke instellingen, waaronder onderwijs, welzijn, woningcorporaties, fondsen en het bedrijfsleven, is het functioneren van de sportverenigingen versterkt.

Ook de KNVB liet onlangs onderzoek doen onder clubbestuurders naar hun visie op vitale voetbalverenigingen (Van Eekeren & Dijk, 2013). Bestuurders en leden verwachten vooral dat clubs zich inzetten in hun directe omgeving, zoals de buurt of wijk, en gericht zijn op thema's als sportiviteit en respect en gezondheid. Het beeld dat leden en bestuurders hebben van de maatschappelijk inzet, is momenteel beter dan de realiteit. Een (te) grote discrepantie tussen beeld en werkelijkheid kan op termijn leiden tot een gevoel van 'window dressing'.

Wanneer we de manier waarop vitaliteit van verenigingen wordt omschreven vergelijken met de in 2.1 beschreven elementen die in de organisatiekunde worden beschreven, kunnen we constateren dat die elementen niet onmiddellijk en letterlijk in de gehanteerde omschrijvingen terugkeren. Indirect is er wel een verband te leggen. Zo mag worden aangenomen dat een club die haar interne organisatie goed op orde heeft (financiën, kader, accommodatie, bestuur), meer veerkracht heeft. De mate waarin verenigingen openstaan voor een verbrede maatschappelijke rol, kan worden gezien als een vorm van aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Toekomstgerichtheid

en vernieuwing van aanbod kunnen worden beschouwd als uitingen van innovatieve gerichtheid. Kortom, elementen uit de organisatiekunde komen in de gehanteerde omschrijvingen in een vertaalde vorm wel terug.

Naast de vraag wat men onder vitaliteit verstaat, is ook van belang hoe die 'meetbaar' kan worden gemaakt.

2.3 Analysemethoden van vitaliteit van verenigingen

Aan de hand van de inventarisatie concludeert Van Santen (2011) dat de betekenis die in de literatuur wordt gegeven aan het begrip vitaliteit van sportverenigingen, nogal varieert. De definities van KNHB (2009) en NOC*NSF (2012) zijn enigszins afwijkend, omdat zij stellen dat de vitale vereniging de vereniging is die de eigen doelstellingen haalt. Deze definitie sluit aan bij de verenigingen zelf. Er worden geen objectieve criteria gegeven waar de verenigingen aan moeten voldoen.

Uit de definities van de andere onderzoeken valt af te leiden dat de vitale vereniging een 'gezonde' vereniging is die in staat is kwalitatief goede sport aan te bieden aan de leden. In elke definitie is deze basis aanwezig. Romijn en Van Kalmthout (2010) voegen hieraan toe dat de sportverenigingen niet alleen nu hiertoe in staat zijn, maar ook in de toekomst.

Hanteren de verschillende auteurs bij het vaststellen van vitaliteit nu overeenkomstige criteria?

Tabel 2.1 geeft hiervan een overzicht. Er valt op een aantal punten duidelijke overeenkomst waar te nemen tussen de gehanteerde criteria. Zo worden in de meeste onderzoeken de criteria leden, kader, accommodatie en financiën van toepassing geacht op de vitale vereniging. Bij leden gaat het voornamelijk over voldoende leden, de mogelijkheid deze leden te behouden en nieuwe leden te werven. Het criterium kader heeft betrekking op zowel technisch als niet-technische kader en de aanwezigheid van voldoende vrijwilligers op deze twee vlakken. Wanneer een vereniging vitaal is op het punt financiën betekent dit in veel onderzoeken dat de vereniging een positieve financiële positie heeft, voldoende sponsors en voldoende financiële reserves. De accommodatie moet voldoen aan de wensen van de leden, in goede staat zijn en gereed zijn voor de toekomst.

Tabel 2.1 Criteria die bij lokale onderzoeken worden gebruikt bij het vaststellen van vitaliteit

Gemeente	Pijler/criterium												
	Leden	Organisatie/kader/ vrijwilligers	Financiën	Accommodatie	Beleid/strategie	Aanbod	Maatschappelijke rol	Communicatie	Samenwerking	Gedragscode/sfeer	Middelen	Processen	Kwaliteit/continuïteit
Enschede	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Helmond	X	X	X	X		X	X		X	X			
Utrecht	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
Maastricht	X	X	X		X			X	X		X	X	
Schiedam	X	X	X	X	X	X	X		X				
Den Haag	X	X	X	X	X		X						
Rotterdam	X	X	X	X	X	X		X					
Alkmaar	X	X	X	X	X	X	X	X					
Arnhem		X			X		X						X
Eindhoven	X	X	X	X									
Aa en Hunze	X	X		X	X		X						X
Hoogeveen	X	X		X	X		X						X
Ede	X	X		X	X		X						
Skarsterlân	X	X		X	X								
Roermond	X	X		X	X		X						
Totaal	14	15	9	13	13	6	11	5	4	3	1	1	2

Bron: Van Santen, 2011

Uit de resultaten van het onderzoek van De Bruijn en De Wit (2010) komt naar voren dat respondenten van sportverenigingen sfeer en cultuur als belangrijke eigenschap zien van de vitale vereniging. Dit is het enige onderzoek dat verenigingen heeft gevraagd naar de eigenschappen van een vitale vereniging. Wanneer het gaat over het criterium sportactiviteiten (o.a. Gemeente Rotterdam, 2010) gaat het voornamelijk over de vraag of het sportaanbod voldoende is. Anthonissen (1997) stelt dat een spanningsveld kan ontstaan wanneer het gaat over het aanbieden van prestatie- en/of recreatiesport door de vereniging. Hier wordt echter geen onderscheid in gemaakt door de andere onderzoeken. Enkele auteurs (o.a. Van Casteren & Boers 2010b; De Bruijn & De Wit, 2010) geven aan dat de vitale vereniging ook maatschappelijk actief moet zijn. Vooral bij de onderzoeken in opdracht van gemeenten wordt maatschappelijke betrokkenheid als

criterium voor vitaliteit gehanteerd. Maatschappelijke betrokkenheid blijkt wel een moeilijk te operationaliseren begrip. Vele maatschappelijke activiteiten zijn plaatsgebonden en dus zeer verschillend per gemeente. De gemeente Arnhem bespreekt als enige actor het criterium sportiviteit en respect (Gemeente Arnhem, 2011).

De bij de geanalyseerde onderzoeken gebruikte methode, is zeer uiteenlopend en blijkt afhankelijk van de doelstellingen van het onderzoek. Tabel 2.2 geeft hiervan een overzicht. In het ene geval is een kwalitatieve benadering meer passend, in het andere een kwantitatieve. Zo is de kwalitatieve methode toegepast door De Bruijn en De Wit (2010), zeer geschikt wanneer gevraagd wordt om meningen van respondenten over de vitale vereniging. Uit de resultaten blijkt dat de betekenisgeving aan het begrip vitaliteit afhankelijk is van de actuele situatie van de sportvereniging. Dit onderzoek schetst slechts een algemeen beeld, er wordt geen inzicht gegeven in de mate van problemen waar verenigingen mee kampen. Een kwantitatieve meetmethode is hier meer geschikt voor. Gemeente Rotterdam (2010) en Bok en Holman (2011) maken gebruik van kwantitatief onderzoek, waarbij inzicht verkregen wordt waar ondersteuning aan verenigingen geboden kan worden. Vooraf wordt een bandbreedte vastgesteld welke definieert wanneer een vereniging niet vitaal, vitaal of zeer vitaal is. De prioriteitenlijst die voortkomt uit de onderzoeksresultaten, kan voor de betreffende ondersteunende instanties zeer waardevol zijn. Dit type onderzoek is minder geschikt om de staat van de sportverenigingen in een gemeente in kaart te brengen. In de onderzoeken van Van Casteren en Boers (2010a, 2010b), en Romijn en Van Kalmthout (2009), wordt de vitaliteit van verschillende gemeenten bepaald aan de hand van enkelvoudige criteria. De scores op de verschillende criteria worden bepaald en op deze manier kan een uitspraak gedaan worden op grond van welke criteria de verenigingen vitaal dan wel niet vitaal zijn. Van Casteren en Hilhorst (2011) en Van Kalmthout en Romijn (2011), bepaalden de vitaliteit door middel van het optellen van de scores van de verschillende criteria. Op deze manier kan een algehele conclusie gegeven worden in welke mate een vereniging vitaal is en hoeveel procent van de verenigingen in een bepaalde gemeente vitaal zijn.

Van Santen (2011) komt na de uitvoerige analyse tot de aanbeveling bij het bepalen van de vitaliteit van sportverenigingen de volgende acht criteria te gebruiken:

- 1 kader;
- 2 leden;
- 3 financiën;
- 4 accommodatie;
- 5 organisatie en structuur;
- 6 communicatie;
- 7 sportaanbod;
- 8 maatschappelijk actief.

Tabel 2.2 Kenmerken van onderzoeken naar vitaliteit van sportverenigingen

Auteurs	Definitie	Methode	Respondenten.	Bepaling vitaliteit	Criteria
Anthoniissen (1997)	Vitaliseren is het proces waarin (bestuurders van) sportverenigingen bewust omgaan met veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen en/of sportbeleving van de leden (die zich uiten in spanningsvelden).	Interviews	15	Analyse spanningsvelden	Leden/kaderactiviteiten Prestatie-/recreatiesport Formele/informele besluitvorming Kosten/baten
Romijn en Van Kalmthout (2009)	Een vereniging is nu en in de toekomst goed in staat haar de eigen sport(en) aan te bieden aan de eigen en potentiële leden.	Vragenlijst onderzoek	126/251 (50%)	Zeven variabelen: <3: onvoldoende 3-4: matig vitaal 5-6: vitaal 7: zeer vitaal	Leden Kader Accommodatie Financiën
Gemeente Rotterdam (2010)	Onder vitaliteit wordt de levensvatbaarheid van verenigingen verstaan.	Vragenlijst Zespuntenschaal Cijfers middelen	205/342 (60%)	Gemiddeld cijfer is indicatie van de vitaliteit Bandbreedte staat op 75%	Ledenwerving en –behoud Kaderwerving en –behoud Financiën - Organisatie en structuur Communicatie - Accommodatie Sport- en nevenactiviteiten
Van Casteren en Boers (2010a, 2010b)	Een vitale sportvereniging is een sportvereniging met een gezonde bedrijfsvoering, die ook actief is in de maatschappij.	Vragenlijst	-	-	Leden - Kader - Accommodatie Beleid - Organisatie en professionalisering Maatschappelijke betrokkenheid
De Bruijn en De Wit (2010)	Een sportvereniging die met een krachtig bestuur vanuit haar eigen verantwoordelijkheid, realistisch en toekomstgericht activiteiten ontplooit voor zowel haar leden als haar omgeving en daarmee in staat is haar sportieve en maatschappelijke rol te vervullen.	Interviews	6	-	Ledenaantal - Kader - Financiële situatie Organisatie - Bestuur - Vrijwilligersbeleid Accommodatie
Bok en Holman (2011)	Een vitale vereniging is een financieel en organisatorisch gezonde vereniging die op de toekomst en de omgeving is gericht en een (sport)aanbod creëert voor eigen leden en met dat aanbod bovendien een bijdrage levert aan het welzijn van de bevolking in de wijk of stad.	Vragenlijst Zespuntenschaal Cijfers middelen	140/225 (62,5%)	Gemiddeld cijfer is indicatie van de vitaliteit Bandbreedte staat op 75%	Leden Kader Accommodatie Financiën Organisatie en structuur
VSU vereniging-scan 2011	-	Vragenlijst	234/372 (63%)	-	Leden - Vrijwilligers en kader - Financiën Accommodatie - Communicatie Structuur en bestuur
Van Kalmthout en Romijn (2011)	-	Vragenlijst	74/127 (58%)	-	Sportaanbod - Prestatieniveaus teams/individuele sporters - Aanwezigheid beleidsplan en jaarplannen - Maatschappelijke betrokkenheid - Vrijwilligersbeleid

Bron: Van Santen, 2011

Onder deze hoofdonderdelen kunnen de verschillende indicatoren geplaatst worden. Verder zijn deze criteria op verschillende manieren te operationaliseren, mede afhankelijk van de respondenten van het onderzoek. Per criterium wordt bijvoorbeeld een score bepaald op een vierpuntschaal – onvoldoende, voldoende, goed en uitmuntend – gebaseerd op de verschillende variabelen die onder de criteria vallen.

2.4 Naar een algemene vitaliteitsindex

In 2.3 beschreven we verschillende onderzoeken naar vitaliteit en de definities en criteria die daarbij worden gebruikt. In die definities zijn twee dimensies te onderscheiden. Een dimensie gaat over kenmerken van de organisatie van de vereniging (o.a. financieel gezond, sterk bestuur, sportaanbod gericht op de toekomst). Het betreft de interne kracht van de vereniging als sportaanbieder voor haar leden. De andere dimensie wijst op de bijdrage die verenigingen geacht worden te leveren aan beleidsdoelstellingen buiten de sport of maatschappelijke thema’s in de gemeente, het vervullen van een brede maatschappelijke functie. Deze dimensie betreft de externe oriëntatie van de vereniging op haar omgeving, op andere taken, doelgroepen en activiteiten.

Het door het Mulier Instituut (Van Kalmthout & Romijn, 2013) ontwikkelde meet-systeem voor de vitaliteit van sportverenigingen, bestaat daarom uit twee dimensies:

- organisatiekracht;
- maatschappelijke oriëntatie.

De vitaliteitsindex is ontwikkeld vanuit de vragenlijst die al jarenlang door het Mulier Instituut wordt ingezet voor de landelijke verenigingsmonitor.

Organisatiekracht

De dimensie organisatiekracht betreft een samengestelde score die beoogt inzicht te geven in de mate waarin “verenigingen nu en in de toekomst in staat zijn om hun sport aan te bieden aan de huidige en potentiële leden”. Deze dimensie bestaat uit vijf criteria die proefondervindelijk en in samenspraak met gemeenten zijn vastgesteld. Deze criteria zijn:

- een stabiel ledenbestand;
- voldoende (vrijwillig) kader;
- een accommodatie die voldoet aan de eisen van de vereniging en haar leden;
- een gezonde financiële situatie;
- een concreet en helder verenigingsbeleid.

De criteria zijn ieder opgebouwd uit verschillende items die in de lokale verenigingsmonitor aan bod komen. Hoe hoger de score, hoe beter de vereniging het betreffende criterium ‘op orde’ heeft. Zie voor de opbouw van het basismodel vitaliteit tabel 2.3.

Tabel 2.3 Opbouw dimensie organisatiekracht naar criteria en items

Index	Criteria	Items
Organisatiekracht	Leden	Verwachting dat ledental groeit of gelijk blijft Stabiel of groeiend ledental afgelopen jaren De ontwikkeling van het ledental geen bedreiging voor toekomst Aanwezigheid van groeiambitie De opkomst op trainingen, instuiven en toernooien is hoog
	Kader	Voldoende vrijwilligers Voldoende trainers Voldoende gekwalificeerde trainers/coaches/begeleiders Nauwelijks vacatures voor betaalde medewerkers Actueel vrijwilligersbeleid (op papier)
	Accommodatie	Accommodatie in goede staat Financiering/huur/onderhoud is naar wens Accommodatie is naar behoefte beschikbaar Voldoende tijd beschikbaar in de toekomst
	Financiën	Gezonde financiële positie Jaarlijks een positief resultaat Ruimte in de begroting voor tegenvallers Er bestaat een actueel financieel meerjarenplan
	Beleid	Recente (afgelopen 4 jaar) plannen/doelstelling op papier Aanwezigheid van draagvlak onder bestuur en leden voor visie Goede samenwerking tussen bestuur, commissies en vrijwilligers Het bestuur peilt jaarlijks onder de leden wat er leeft Taakomschrijving functies op papier

De resultaten op elk van de items en criteria, worden op een gewogen manier samen-gebracht in een totaalscore voor organisatiekracht. Deze wegingsmethodiek zullen we hier verder niet behandelen.

In de ontwikkelingsfase van de index is als validatie aan de betrokken gemeenten gevraagd of de indeling op basis van de index overeenkwam met de inschatting van betrokken beleidsmedewerkers. Voor het merendeel van de verenigingen kwamen de inschatting van de professional en de indeling op basis van de index goed overeen. Waar dit niet het geval was, is dit nader besproken en op enkele plaatsen zijn de coderingen en waardetoekenningen aangepast. Daarnaast is ook aan ondervraagde verenigingen zelf gevraagd een inschatting van de eigen situatie te maken. Ook hier kwam het oordeel van het merendeel van de verenigingen goed overeen met de indeling op basis van de index. De overeenkomsten tussen de indexscores en de oor-

delen van anderen, zijn aanwijzingen voor een behoorlijke (convergerende) construct-validiteit van de index.

Maatschappelijke oriëntatie

De index maatschappelijke oriëntatie geeft de mate aan waarin de vereniging zich op maatschappelijke activiteiten of taken richt. De dimensie bestaat uit twee criteria: maatschappelijke intentie (willen) en maatschappelijk actief (doen).

- Maatschappelijke intentie staat voor de houding van verenigingen ten opzichte van een actieve bredere maatschappelijke rol. Zijn verenigingen van plan een bredere maatschappelijke functie op zich te nemen?
- Maatschappelijk actief staat voor de mate waarin verenigingen actief een maatschappelijke rol vervullen. Wat ondernemen, organiseren verenigingen in het kader van een bredere maatschappelijke functie?

Deze index en de scoring daarvan zijn op een soortgelijke manier ontwikkeld als die voor organisatiekracht.

Tabel 2.4 Opbouw dimensie maatschappelijke oriëntatie naar criteria en items

Index	Criteria	Items
Maatschappelijke oriëntatie	Intentie	- houding van de vereniging ten opzichte van een actieve bredere maatschappelijke rol - plannen voor een bredere maatschappelijke functie
	Activiteit	- mate waarin de vereniging actief een maatschappelijke rol vervult - ondernomen of actuele activiteiten voor een bredere maatschappelijke rol

Bij toepassing in een aantal gemeenten is gebleken dat de index tot voor het beleid zeer bruikbare inzichten in de toestand van verenigingen leidt (Van Kalmthout & Romijn, 2011, 2013; Van Kalmthout & Van der Werff, 2013). In hoofdstuk 3 wordt uitgebreider ingegaan op het werken met de vitaliteitsindex voor sportverenigingen. Wat de methodologische eigenschappen van de index zijn, beschrijven we in het laatste deel van dit hoofdstuk.

2.5 Methodologische kenmerken van de vitaliteitsindex

2.5.1 Constructieve eigenschappen van de index

De vitaliteitsindex bestaat zoals aangegeven uit twee hoofddimensies. Ieder van de daaronder gevoegde criteria wordt gemeten met een aantal vraagstellingen. De toestand van organisatiekracht wordt met in totaal 23 vragen bepaald, van

maatschappelijke oriëntatie met 17 vragen. Nagegaan is of de beide indexen voldoende intern consistent zijn en de items per criterium passend zijn gekozen. Dit is gebeurd met gebruikmaking van de antwoorden van twee lokale metingen met 116 verenigingen voor organisatiekracht en 76 voor maatschappelijke oriëntatie. Voor de index organisatiekracht werd hierbij een Cronbachs alpha vastgesteld van 0,64, voor maatschappelijke oriëntatie van ruim 0,70 (0,78 deelschaal maatschappelijke functie, 0,70 deelschaal maatschappelijke intentie). Na een analyse van de subschalen voor de verschillende in de index opgenomen criteria, kon worden concludeerd dat deze vrijwel allemaal in voldoende mate consistent zijn. De mate waarin de items per criterium bijdragen, bleek voor veel items voldoende ($r > 0,3$), maar bij enkele items aan de lage kant. Mogelijk kan nog verbetering van de meetkwaliteit worden bereikt door vervanging van enkele items.

2.5.2 Heeft de vitaliteitsindex voorspellend vermogen?

De score op de index van vitaliteit vormt een beschrijving van de organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie van de vereniging. Echter, voor beleidsmakers van lokale overheden, sportservices of sportraden en sportbonden, kan het ook relevant zijn om te weten hoe bestendig de vitaliteit van de betreffende vereniging in de toekomst is. Mag van een vitale vereniging worden verwacht dat zij dat over enkele jaren nog steeds is? In deze paragraaf wordt daarom een poging gedaan om de voorspellende waarde van de vitaliteitsindex te ‘bepalen’. Om de voorspellende waarde van de vitaliteitsindex te analyseren, blikt deze paragraaf terug op de scores van verenigingen opgenomen in het landelijke verenigingspanel in het verleden in vergelijking met hun huidige staat.

Terugblik

In deze paragraaf vergelijken we de groep verenigingen uit het landelijke verenigingspanel, die zowel in 2007 als in 2012 zijn bevestigd op vele onderwerpen, waaronder alle items die samen de vitaliteitsindex vormen. Van de 870 invullende verenigingen in 2007, vulden er 330 ook de vragenlijst van 2012 in. Het percentage ‘herinvullers’ komt daarmee op 38%. Het zou kunnen dat de niet-vitale clubs na 2007 verdwenen uit het panel. Omdat we willen uitsluiten dat onder de herinvullers alleen gezonde verenigingen zitten en de resultaten zodoende lijden onder een selectie-effect, beoordelen we de groep van eerste invullers in 2007 nader op de criteria die relevant zijn voor de vitaliteitsindex. Daarbij zien we dat de herinvullers op veel criteria iets hogere scores hebben. Echter, alleen de scores in 2007 voor de financiële positie en de ontwikkeling van het ledental van de herinvullers verschillen significant van de verenigingen die geen tweede keer meededen. Op de overige zes criteria ontlopen beide groepen elkaar nauwelijks tot niet.

Tabel 2.5 Scores op vitaliteitsaspecten in 2007 (% verenigingen)

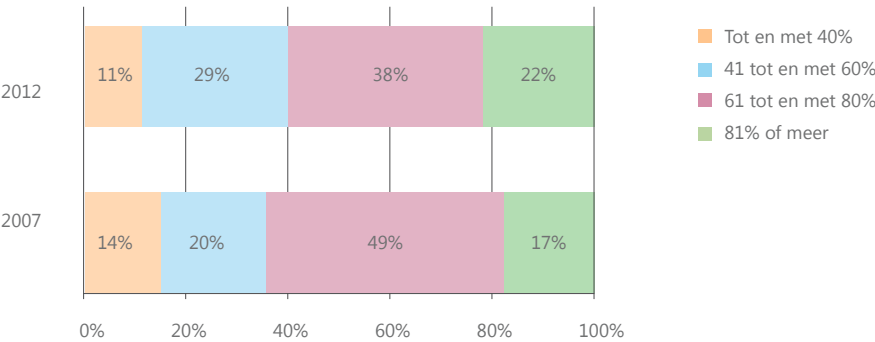
	Herinvullers (2007-2012)		
	Totaal n=870	Nee n=540	Ja n=330
Financiële positie van de vereniging - (zeer) goed	65	62	70*
Ontwikkeling ledental afgelopen twee jaar - gelijk of groei	54	52	59*
Groeiambitie voor 2016 - aanwezig	54	54	55
Vereniging kan nog jaren vooruit met deze accommodatie - ja	62	61	64
Staat van de accommodatie - goed	67	65	70
Hoeveelheid aanwezige vrijwilligers - voldoende	81	81	79
Duidelijke visie en missie waar bestuur en leden achterstaan - ja	56	54	60
Voornemens/doelstellingen op papier - ja	54	54	54
* Significant afwijkend ten opzichte van niet-herinvullers; p 0,05			

De herinvullers zijn ten opzichte van het totale responsbestand in 2007 relatief iets financieel gezonder en hebben vaker een goede ontwikkeling van het ledental gekend. Maar deze criteria zijn de uitzondering. Daarbij zijn de gemiddelde scores van herinvullers op deze criteria niet extreem hoog (respectievelijk 70% en 59%), zodat er in de analyse van verenigingen tussen 2007 en 2012 een voldoende gevarieerd scala aan verenigingen is meegenomen.

Vitaliteitsscores in 2007 en 2012

De herinvullende verenigingen in 2012 scoren op veel punten iets beter dan gemiddeld, maar slechts op een enkel punt significant beter. In 2007 scoorden deze groep verenigingen gemiddeld ruim vijf van de maximaal acht te behalen criteria positief. In 2012 scoorden zij gemiddeld bijna zeven uit tien. Waar in 2007 43% van de clubs minder dan de helft van het totaal aantal punten behaalde, is dit in 2012 nog 33%. De verenigingen lijken het 2012 dus gemiddeld dus redelijk vitaal en iets beter te scoren dan in 2007 (figuur 2.1). Dit beeld komt overeen met dat uit verschillende lokale vitaliteitsmonitoren, die ook concluderen dat de vitaliteit van een meerderheid van de verenigingen redelijk of goed is, met name wat de dimensie organisatiekracht betreft (Boven, Slender, & Wiggers, 2014; Ter Harmsel, Vilsteren, Van Kalmthout, & Romijn, 2014; Van Kalmthout & Romijn, 2013; Van Kalmthout & Van der Werff, 2013). De maatschappelijke oriëntatie is bij minder verenigingen sterk ontwikkeld (Van der Werff, Van Kalmthout, & Romijn, 2014).

Figuur 2.1 Vitaliteitsscores van een groep sportverenigingen in 2007 en 2012



Verband tussen scores

Deze paragraaf beschrijft de samenhang tussen de vitaliteitsscore op basis van acht items in 2007 en die van 2012. Wanneer de index een voorspellende waarde heeft, verwachten we daarbij dat een hogere score in 2007 ook een hogere score in 2012 oplevert. Dat verband kan opgaan voor de totaalscore, maar ook voor scores op afzonderlijke criteria. Daarnaast gaan we in op de score van 2007 in relatie tot scores op afzonderlijke criteria in 2012 en de relatie tussen de score op afzonderlijk items in 2007 en de score op de index in 2012. De verwachtingen op een rij:

- hogere totaalscore vitaliteit 2007 → hogere totaalscore vitaliteit 2012;
- hogere totaalscore vitaliteit 2007 → hogere score op diverse afzonderlijke items vitaliteit 2012;
- hogere score diverse afzonderlijke items vitaliteit 2007 → hogere totaalscore vitaliteit 2012.

Om dit verband na te gaan, is een lineaire regressieanalyse uitgevoerd. In de lineaire regressieanalyse, waarbij de scores op de vitaliteitsindex van 2007 en 2012 zijn gebruikt, is geen enkel significant verband te zien. Daarmee kunnen we vaststellen dat een score op de index in 2007 geen voorspellende waarde heeft voor een score van dezelfde vereniging in 2012 (tabel 2.6).

Tabel 2.6 Lineaire regressie vitaliteitsladder 2007 en 2012

Model		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	S	Beta		
1	(Constant)	7,347	,461		15,938	,000
	Eenvoudige vitaliteitsladder 2007 (8 items)	-,092	,086	-,072	-1,068	,287
	a. Dependent variable: eenvoudige vitaliteitsladder 2012 (10 items)					

De totaalscore op vitaliteit in 2007 houdt geen aantoonbaar verband met de score op dezelfde schaal in 2012. Echter, enkele individuele criteria uit 2007 zijn mogelijk wel van voorspellende waarde op de score in 2012. Een hoge score op financiële positie of een aanwezige groeiambitie, zou bijvoorbeeld kunnen samenhangen met een hoge score op vitaliteit in 2012.

Tabel 2.7 beschrijft enkele kleine verschillen in de score op vitaliteit in 2012 wanneer in 2007 de indeling in diverse items afwijkt. Zo scoren verenigingen met een groeiambitie en voldoende vrijwilligers in 2007 iets hoger dan verenigingen zonder. Tegelijkertijd scoren de financieel gezonde verenigingen in 2007 en de verenigingen met een afnemend ledental in 2007 op de vitaliteitsindex van 2012 juist iets hoger. Echter, geen van de verschillen in de analyse is significant en dus stellen we vast dat er geen verband bestaat tussen de score op één van de specifieke items in 2007 en de totaalscore in 2012.

Tabel 2.7 Gemiddelde score op vitaliteitsindex 2012 in relatie tot indeling op items in 2007 (n=330)

Clubs ingedeeld naar itemscores in 2007		Score vitaliteitsindex 2012 (max. 10 punten)
Financiële positie van de vereniging in 2007		6,9
Niet gezond		7,1
Gezond		6,8
Ontwikkeling ledental afgelopen twee jaar in 2007		
Afgenomen		7,1
Gelijk gebleven of toegenomen		6,8
Groeiambitie voor 2012		
Geen concrete plannen		6,8
Ja, en concrete plannen		7,0
Vereniging kan nog jaren vooruit met deze accommodatie		
Nee		6,9
Ja		6,9
Staat van de accommodatie		
Niet goed		6,9
Goed		6,9
Hoeveelheid aanwezige vrijwilligers		
Onvoldoende		6,8
Voldoende		7,0
Duidelijke visie en missie waar bestuur en leden achterstaan		
Niet van toepassing		7,0
Zeker van toepassing		6,8
Voornemens/doelstellingen op papier		
Niet aanwezig		7,0
Aanwezig		6,8

Tabel 2.8 laat zien dat er ook geen verband is tussen de vitaliteitsindex van 2007 en de score op individuele items in 2012. De verenigingen die gemiddeld iets hoger scoorden op de vitaliteitsladder van 2007, bleken in 2012 iets vaker een accommodatie in goede staat te hebben, maar ook gemiddeld een minder gezonde financiële positie of groeiambitie te hebben. Geen van de items in 2012 heeft een significante samenhang met de vitaliteitsindex van 2007.

Tabel 2.8 Gemiddelde score op vitaliteitsindex 2007 in relatie tot indeling op items in 2012 (n=330)

Clubs ingedeeld naar itemscores in 2012 Score eenvoudige vitaliteitsladder 2007 (max. 8 punten)	
	5,1
Financiële positie van de vereniging	
Niet gezond	5,3
Gezond	4,9
Ontwikkeling ledental afgelopen twee jaar	
Afgenomen	5,0
Gelijk gebleven of toegenomen	5,1
Groeiambitie voor 2012	
Geen concrete plannen	5,2
Ja, en concrete plannen	4,9
Vereniging kan nog jaren vooruit met deze accommodatie	
Nee	5,2
Ja	5,1
Staat van de accommodatie	
Niet goed	4,9
Goed	5,2
Hoeveelheid aanwezige vrijwilligers	
Onvoldoende	5,2
Voldoende	5,0
Duidelijke visie en missie waar bestuur en leden achterstaan	
Niet van toepassing	5,1
Zeker van toepassing	5,0
Voornemens/doelstellingen op papier	
Niet aanwezig	5,0
Aanwezig	5,1

2.5.3 Conclusies

Meetschaaltechnisch is de vitaliteitsindex van voldoende niveau. De interne consistentie en samenstelling van de deelschalen en de metingen per criterium, vertonen

acceptabele waarden. In details zijn wellicht nog verbeteringen mogelijk. De vitaliteitsindex kan in dit opzicht als een gedegen meetinstrument worden beschouwd. Dat wil nog niet zeggen dat de score van een vereniging op de index ook een voorspellende waarde heeft. Dit is uit nadere analyse van het verband tussen metingen uit 2007 en 2012 gebleken. De analyses zowel van de beide indexen in 2007 en 2012 als de indexen in relatie tot individuele items, laten geen verband zien. De vitaliteitsindex geeft dus alleen een beeld van de actuele conditie van een vereniging, maar heeft geen voorspellende kracht voor de toekomst van de vereniging. Hoge scores geven geen garantie op voorspoed, lage scores voorspellen niet zonder meer een moeizaam of bedreigd voortbestaan vijf jaar later.

Wellicht dat bij diepgravender onderzoek wel factoren te vinden zijn die een voorspellende waarde hebben voor de stand van de vereniging vijf jaar later. Echter, er is ook een kans dat deze factoren niet in vragenlijsten gevat kunnen worden, bijvoorbeeld omdat ze geen betrekking hebben op zaken die de vereniging zelf in de hand heeft, maar op zaken in de omgeving of context. We komen hierop in hoofdstuk 8 nog terug.

Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat het er met de vitaliteit van een meerderheid van de verenigingen redelijk voorstaat. Dit geldt dan meer voor de dimensie organisatiekracht, dan voor de dimensie maatschappelijke oriëntatie.

De waarde van de vitaliteitsindex is dan ook primair diagnostisch. De beoordeling van verenigingen met een uniforme methode, maakt een goede vergelijking van hun situatie en potentieel mogelijk. De mogelijkheden om hen bij beleid te betrekken, kunnen zo beter worden bepaald. Vanuit sportstimuleringsbeleid kan de inzet zijn dat zoveel mogelijk verenigingen krachtig zijn en zo een aandeel kunnen leveren aan het (lokale) sportaanbod. De index maakt zichtbaar welke clubs kwetsbaar zijn en op welke punten met name.

Vanuit de optiek van sociaal beleid geeft de index inzicht in de clubs die het meest bereid en in staat zijn naast hun rol als sportaanbieder een bredere maatschappelijk rol te vervullen en op welk terrein dan met name. De diagnose levert ook aanknopingspunten voor een gericht ondersteunings- en stimuleringsbeleid.

2.6 Vooruitblik: vitaliteit vanuit verschillende stakeholders

Uit de voorafgaande verkenning van vitaliteit vanuit de organisatiekunde, blijkt dat het belangrijk is om in beweging te zijn als organisatie, flexibel om te kunnen gaan met invloeden van buiten en veerkrachtig te zijn. Bovendien heeft vitaliteit van verenigingen te maken met het formuleren van doelstellingen, het realiseren van die doelstellingen en het bepalen van een strategie. Vitaliteit heeft een interne dimensie, de interne basis om voort te bestaan. De financiën, accommodatie en het aantal vrijwilligers, zijn op orde en vanuit die basis kan een vereniging nieuwe doelen stellen en deze proberen te behalen. Daarnaast is er een externe dimensie in de vorm van de maatschappelijke oriëntatie en attractiviteit voor de omgeving van de club, die leidt

tot support en 'erkenning'. Het bestaansrecht of de legitimiteit van de vereniging, de 'licence to operate', wordt door de omgeving gezien en is basis voor het binnenhalen van geld, het vinden van genoeg vrijwilligers en het beschikbaar krijgen van een redelijke, al dan niet eigen accommodatie.

Zoals we in dit hoofdstuk hebben beschreven is vitaliteit bij verenigingen een meervoudig begrip, waarbij verschillende groepen betrokkenen uiteenlopende accenten kunnen leggen. Om die verschillende perspectieven meer inzichtelijk te krijgen, komen in de volgende hoofdstukken de perspectieven van verschillende partijen uitgebreider in beeld. In hoofdstuk 3 beschrijven we de manier waarop gemeenten in de weer zijn met de vitaliteit van hun verenigingen. Dit komt opnieuw ter sprake in hoofdstuk 7. De benadering vanuit sportbonden zal aan bod komen in de hoofdstukken 5 en 7. We gaan uiteraard niet voorbij aan de beleving en visie van de sportverenigingen zelf. Die komen zowel in hoofdstuk 4 als 5 en 6 uitvoerig ter sprake.



Verenigingsportret APWC

Van vereniging in het slop naar middelpunt in de wijk

APWC, een voetbalvereniging van ruim negentig jaar oud met rond de 250 leden, ligt in een aandachtswijk in Amersfoort. De bevolking van de wijk bestaat uit een meerderheid van migranten en veel ouderen. De wijk kent een grote werkloosheid, bovengemiddeld veel gezondheidsproblemen, lage inkomens. Er is weinig sport- en beweegaanbod en de sport- en beweegdeelname liggen onder de landelijke beweegnorm.

In een vorige collegeperiode heeft de gemeente Amersfoort zich ten doel gesteld tien verenigingen in de stad te ontwikkelen tot brede sportverenigingen. Verenigingen die niet alleen gericht zijn op sportaanbod ten behoeve van leden, maar ook een belangrijke maatschappelijke functie in de wijk vervullen en daarmee een verbindende rol tussen sport, onderwijs en de wijk hebben. Voormalig raadslid Sylvia Kesler, actief in de wijk van APWC, had de nadrukkelijke wens één van deze verenigingen in een aandachtswijk te situeren. Zij zet zich ervoor in om van APWC een club te maken die deze rol in de wijk kan spelen.

APWC stond er op dat moment niet best voor. De club had een slechte naam door vele incidenten, door ruzies was het eerste team opgestapt, er was geen sprake van continuïteit onder vrijwilligers en het bestuur bestond uit mensen die noodgedwongen de functies invulden, omdat de club anders zonder bestuur kwam te zitten. Zij waren in staat lopende zaken te blijven uitvoeren, maar niet in beleid te maken. Met goedkeuring van het toenmalige bestuur, heeft Kesler zich aangesloten bij een aantal APWC'ers die vooruit wilden met de club en die zich hebben gebogen over manieren waarop APWC sterker gemaakt kon worden en zich kon ontwikkelen tot brede sportvereniging. De werkgroep kreeg de naam APWC-BREED. Op dat moment heeft Kesler Jeroen de Groot benaderd om haar te helpen bij de revitalisatie van APWC. De Groot beschikt over ruime ervaring in vrijwilligersfuncties bij voetbalverenigingen en is actief als voorzitter van de Raad van Advies van Vereniging Sport Utrecht.

Om te weten op welke manier APWC een verbindende rol kon spelen in de wijk, heeft de werkgroep een interne en externe analyse gemaakt van de vereniging. Zij zijn begonnen met het in beeld brengen wat speelt onder leden en ouders van jeugdleden. Wat verwachten zij van de club, wat ervaren zij als prettig en minder prettig op de club? Daarnaast hebben zij ook gebruikgemaakt van de wijkscan van de gemeente. Daarin kwam naar voren dat er in de wijk weinig sportaanbod was voor jongeren. De werkgroep diende in het voorjaar van 2013 een voorstel in het kader van de Sportim-

puls¹ in. Hiermee werd een subsidie aangevraagd voor drie deelprojecten waarmee APWC zich nadrukkelijk profileerde als vereniging voor de wijk met de projecten fitness voor ouderen, 45+-voetbal en streetdance. Hiermee zou het sportaanbod in de wijk verbreed worden en werd de eigen accommodatie beter en intensiever benut. De subsidie werd met een looptijd van twee jaar toegekend. Een sterke, brede sportvereniging vraagt om een sterk bestuur. Daarom was een van de belangrijkste doelen van deze groep een bestuur te formeren dat met visie en beleid APWC de toekomst in kon leiden. De werkgroep stelde een nieuw bestuur samen. Helaas viel de voorzitter na een halfjaar weg en op dat moment, begin 2014, heeft De Groot de rol van voorzitter op zich genomen.

Het nieuwe bestuur werkt vanuit de visie dat APWC een verbindende rol in de wijk inneemt en daarmee een 'buurthuis van de toekomst' is, een plek waar iedereen uit de wijk zich welkom voelt. In het aanbod wordt rekening gehouden met de behoeften uit de wijk, maar blijft voetbal centraal staan. De accommodatie wordt als het ware gedeeld met de buurtbewoners. De vereniging draagt op die manier bij aan het welzijn van de wijk en profiteert hiervan in de vorm van inkomsten of extra vrijwilligers. Met het geld dat via de Sportimpuls-aanvraag binnenkwam, is een multifunctionele sportvloer in de kantine aangelegd en werd het mogelijk de kantine te gebruiken voor bijvoorbeeld fitness voor ouderen en streetdance.

Voetbal blijft centraal staan, maar de club stond er in 2013 niet goed voor met een aantal incidenten op rij en een selectie die opgestapt was. Om ook weer tot sportieve successen te komen en jongens en meiden van alle niveaus een plek te kunnen bieden, is geïnvesteerd in de opleiding van trainers. Bijna alle jeugdtrainers zijn naar de jeugdtrainerscursus van de KNVB geweest, er is een opleidingsplan voor de jeugd geschreven en voor de selectie is een gediplomeerde, betaalde trainer aangetrokken. Deze vernieuwingen vragen veel van de leden. Veranderingen roepen weerstand op, maar gaan ook gepaard met veel inspanning van de vrijwilligers van de club. Het nieuwe bestuur is daarom langs alle commissies gegaan om het nieuwe beleid te bespreken en draagvlak te creëren.

Het gaat de goede kant op met de club. De vereniging bruist: er is sportief succes (het eerste elftal is vanuit de zesde klasse in twee jaar tijd gepromoveerd naar de vierde klasse) en verschillende doelgroepen uit de wijk vinden op de APWC-accommodatie een plek voor hun activiteiten. Inmiddels zijn er, naast de ouderen en de streetdancers, ook hiphoppers, linedancers, een zangkoor en een meidenclub actief. De leden zien dat er veel dingen goed gaan en dat motiveert om mee te doen, bij te dragen aan de club. Eén van de uitdagingen ligt in het temperen van enthousiasme. Er zijn verschillende mensen die te veel hooi op hun vork nemen en daarmee gevaar lopen snel uitgeblust te raken. Er moet een goede balans gevonden worden tussen wat zij willen en wat zij kunnen doen voor de club.

Hoewel het dus aan alle kanten goed gaat met de club, ziet De Groot nog een aantal kwetsbare punten, waaronder het complex zelf. Met de functie van 'buurthuis van de

toekomst' wordt de accommodatie volop benut. De club probeert zoveel mogelijk activiteiten op het veld te organiseren, maar de belasting voor het veld is zwaar, APWC beschikt nog niet over een kunstgrasveld. Deze problematiek is uitgelegd aan de gemeente, maar op dit moment kan zij financieel geen bijdrage leveren. De vereniging heeft te weinig middelen tot zijn beschikking om dit bedrag zelf op te kunnen brengen, wat de verhouding tussen voetbal- en niet-voetbalactiviteiten in gevaar brengt. De financiële kwetsbaarheid komt ook op een andere manier naar voren. In september 2015 loopt de huidige subsidieregeling af en moeten de activiteiten zelfregulerend worden. Het is maar de vraag of dat met de beperkte financiële mogelijkheden van de wijkbewoners ook mogelijk is.

Om de continuïteit te waarborgen, investeert De Groot als voorzitter in de relatie en samenwerking met de gemeente, welzijn, onderwijs en zorg. Hij trekt regelmatig aan de bel bij de gemeente en bespreekt de problematiek van de wijk en club met de sportservicemedewerkers. Zo probeert hij tijdig op de hoogte te zijn van wat er speelt bij de gemeente.

Met de inspanningen van de leden en vrijwilligers heeft APWC, onder leiding van een groep energieke, bekwame leden en niet-leden, zich in drie jaar tijd opgewerkt van een vereniging in het slop naar een vereniging die bruist van de activiteiten en gezien kan worden als middelpunt van de wijk. Een vereniging die er nog niet is en voor grote uitdagingen staat, maar wel een vereniging met een basis om op voort te bouwen.

1 De Sportimpuls is een subsidieregeling die lokale sport- en beweegaanbieders financieel ondersteunt bij de opzet van activiteiten die ze ondernemen om meer mensen langdurig te laten sporten en bewegen. Deze activiteiten bestaan uit het opstarten en aanbieden van sportaanbod voor mensen die niet of nauwelijks sporten en bewegen of dreigen te stoppen met sporten en bewegen (<http://www.sportindebuurt.nl/sportimpuls/sportimpuls-regulier/>, geraadpleegd op 12 januari 2015).



3 Vitalisering vanuit het oogpunt van gemeenten

Janine van Kalmthout en David Romijn

Zoals eerder geconstateerd richten externe stakeholders, zoals gemeenten en sportbonden, zich steeds meer op vitale clubs. Op zoek naar samenwerkingspartners in de uitvoering van het sportbeleid, maar ook op andere beleidsterreinen die de sport raken, wordt vaak naar sportverenigingen gekeken. Maar wat willen gemeenten met vitale sportverenigingen en hoe bepalen zij de vitaliteit van sportverenigingen? In het voorgaande hoofdstuk passeerden al een flink aantal afbakeningen van vitaliteit door verschillende gemeenten de revue. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op hoe gemeenten bezig zijn met vitale sportverenigingen en het vitaliseren van de clubs en hoe zij het begrip vitaliteit invullen vanuit de gemeentelijk beleidspraktijk.

3.1 Sportverenigingen in het gemeentelijk beleid

Gemeenten zien sportverenigingen als belangrijke partners in hun lokaal beleid vanwege de potentie van de sportclubs. De kracht van de sportvereniging komt op verschillende manier tot uitdrukking.

- Sportverenigingen zijn vaak 'robuuste' organisaties die in staat zijn om onder veranderende omstandigheden zichzelf te blijven (Janssens, 2011; Van Kalmthout, Lucassen, & Janssens, 2006). Verenigingen vormen stabiele kaders in turbulente tijden. Georganiseerd door vrijwilligers met passie voor sport en het organiseren van het spelletje, houden clubs stand ondanks alle veranderingen die zich in hun omgeving voordoen en druk die wordt uitgeoefend door wet- en regelgeving of veranderende subsidieregels.
- Sportverenigingen houden de sport voor iedereen toegankelijk (Janssens, 2011). Omdat sportverenigingen met vrijwilligers werken, maken ze relatief weinig kosten voor arbeidsintensieve diensten. Ze hebben geen winstoogmerk. Het kost veelal niet veel om lid te worden van een sportclub. Verenigingen houden de contributie vaak zo laag mogelijk.
- In de sport en sportverenigingen ontmoeten mensen elkaar. Sport brengt mensen bij elkaar en bindt mensen door samen te sporten en samen sport te organiseren. In de sportvereniging bouw je een sterkere band op met de mensen die je al kent. Maar via de sport kom je ook in contact met mensen die je anders niet was tegengekomen en die je met nieuwe sociale netwerken in contact brengen (Van Bottenburg, 2013). Verenigingen vormen sociale verbanden waarin duurzame relaties kunnen worden opgebouwd (Lucassen, Nielander, & Sterkenburg, 2004).
- Ruim 24.000 verenigingen organiseren recreatieve en prestatieve sport in meer dan 75 takken van sport. Deze enorme diversiteit en rijkdom aan verenigingen, maakt dat er altijd wel iets van je gading bij is. In principe is voor iedereen 'sport op maat' mogelijk (Lucassen et al., 2004).

- In sportverenigingen is veel vrijwilligerswerk mogelijk. Sportverenigingen zijn makkelijk toegankelijk. De eisen en verantwoordelijkheden zijn variabel, maar het is ook met weinig verantwoordelijkheden mogelijk een belangrijke vrijwilligersrol te vervullen (Lucassen et al., 2004). Daarmee bieden sportverenigingen mogelijkheden in de participatiemaatschappij.

Tegenover deze kracht van sportverenigingen staan ook zwakten van verenigingen. Zo zijn sportverenigingen er niet op ingericht om steeds te vernieuwen (Thiel & Mayer, 2009). Vernieuwingen maken vooral kans als ze in kleine stapjes worden doorgevoerd of als een dwingende noodzaak wordt gevoeld (Janssens, 2011). Zo is er een langzame verschuiving gaande in de oriëntatie van sportverenigingen van meer intern naar extern gericht (zie hoofdstuk 1). Dat is niet voor alle sportverenigingen aan de orde. Er is een breed scala aan verenigingen van klassiek, traditioneel georganiseerd (leden voor leden organisatie) tot omnisportverenigingen met tal van sport- en niet-sportactiviteiten voor sporters en niet-sporters en georganiseerd door vrijwilligers en betaalde medewerkers in nauwe samenwerking met de andere organisaties (service delivery-organisatie).

De kracht van de sportvereniging vormt de basis voor een maatschappelijke rol die aan de ene kant voortvloeit uit haar functioneren als aanbieder van sportactiviteiten in verenigingsverband, en aan de andere kant ook breder kan zijn en verbonden aan ander beleid dat van overheidswege wordt gestimuleerd. Via programma's als de Breedtesportimpuls en de Buurt-Onderwijs-Sportimpuls, is ingezet op versterking van de sportverenigingen en een bredere maatschappelijk inzet. Ook gemeenten zijn deze koers gaan volgen. Naast sport als doel, wordt sport ook als middel beschouwd, een bredere maatschappelijke functie. Waarbij ook verenigingen worden geacht een bredere functie te gaan vervullen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). Ook de regeling combinatiefuncties, overgegaan in het programma Sport en Bewegen in de Buurt met buurtsportcoaches, is duidelijk een stimulans voor de rol van de sportvereniging naar een meer maatschappelijke rol in verbinding met andere sectoren en organisaties. In het lokale beleid worden sportverenigingen dan ook steeds vaker gezien als een samenwerkingspartner en speler in het lokale sportveld.

Groter beroep op 'vitale' sportverenigingen

De verwachting is dat de aandacht voor sportverenigingen in het gemeentelijk beleid de komende jaren zeker zal blijven en mogelijk zal toenemen. Zo blijkt uit een analyse van de collegeprogramma's 2014-2018 (Hoekman & Van der Bol, 2014). In de collegeprogramma's ligt, wat sport betreft, de meeste nadruk op sportaccommodaties, en vervolgens al snel op sportverenigingen. Daarnaast zijn onderwerpen aan de orde als het stimuleren van sport en bewegen, zwembadvraagstukken, lokale samenwerking, beheervormen en de betaalbaarheid van sport. Ook zaken waarin sportverenigingen een rol spelen.

Van sportverenigingen wordt in de lopende collegeperiode (nog) meer verwacht dan in de afgelopen collegeperiode. Allereerst worden meer voorwaarden gesteld aan het ontvangen van subsidies. Verenigingen worden geacht een grotere maatschappelijke rol te vervullen en activiteiten te ontplooiën om in aanmerking te komen voor subsidie. Verenigingen moeten steeds meer een 'vitale sportvereniging' worden die in staat zijn een sportieve en een maatschappelijke rol te vervullen.

Daarnaast wordt vaker van verenigingen gevraagd onderhoudstaken of beheerstaken van accommodaties over te nemen van de gemeente. Verder nemen de financiële verantwoordelijkheden voor verenigingen naar verwachting toe. Enerzijds doordat een deel van de gemeenten verlangt dat verenigingen een groter deel van de werkelijke kosten van de sportaccommodaties betalen. Anderzijds brengt het overhevelen van onderhouds- en beheertaken een grotere financiële verantwoordelijkheid voor verenigingen met zich mee. Gemeenten zijn ervan overtuigd dat verenigingen op deze terreinen een belangrijke rol kunnen vervullen. Daarnaast stimuleren gemeenten dat sportverenigingen beter samen gaan werken en, waar mogelijk, accommodaties gaan delen, zodat efficiënter ruimtegebruik tot stand komt. Meer in het algemeen kan gesteld worden dat de gemeenten gaan inzetten op het zelfredzamer maken van de sportvereniging. Sportverenigingen krijgen meer verantwoordelijkheden voor het onderhoud en beheer van accommodaties en worden geacht maatschappelijk actiever te zijn om in aanmerking te komen voor subsidies en of tariefkorting. Het gaat hierbij voornamelijk om het onderhoud en beheer van sportaccommodaties en een maatschappelijk actieve rol in de wijk of buurt, al dan niet in samenwerking met buurtsportcoaches of combinatiefunctionarissen. Dit sluit aan bij de open club-benadering van NOC*NSF (Maanen, 2014; GSF, KNHB, KNVB, KNLTB, KNZB, NISB, NOC*NSF, Rotterdam Sportsupport 2015), met maatschappelijk actieve sportverenigingen die hun deuren openzetten voor de samenleving en samenwerken met diverse partijen in de wijk, waardoor ze van waarde zijn voor wat betreft arbeidsintegratie, onderwijs, welzijn en zorg (Kronenburg, 2014). Belangrijk aspect hierbij is de zelfredzaamheid van verenigingen.

Sportverenigingen als medespelers in het sociale domein

De ontwikkeling naar een verbrede maatschappelijk rol van sportverenigingen, heeft in 2015 een nieuwe impuls gekregen door de herschikking van overheidstaken in het sociale domein. Gemeenten zijn per 1 januari 2015 verantwoordelijk voor uitvoering van de Jeugdwet, Wmo 2015 en de Participatiewet. Een deel van deze taken hadden de gemeenten al, een deel nemen zij over van de rijksoverheid. In de volksmond heet dit 'de drie decentralisaties' (3D's) of transities. Met de drie decentralisaties worden drie ontwikkelingen nagestreefd: de sociale dienstverlening dichterbij huis organiseren, een groter beroep doen op de zelfredzaamheid van burgers en zo meer bereiken met minder middelen. Gemeenten, zoals de gemeente Maastricht, zijn ervan overtuigd dat sportverenigingen een belangrijke plaats in het sociale domein kunnen innemen (Gemeente Maastricht, 2013; Markink, 2013).

Alle sportverenigingen maken deel uit van het sociale domein als sportaanbieder, maar ook als vrijwilligersorganisatie. Het is een plek waar mensen sporten, bewegen, elkaar ontmoeten en als vrijwilliger participeren. Deze elementen bieden aanknopingspunten voor het beleid in het sociale domein en kunnen worden versterkt wanneer de vereniging een groter deel van de burgers weet te bedienen en binden. In het kader van de nieuwe taken voor gemeenten zijn sportverenigingen in beeld als nieuwe partners bij de realisatie van het beleid op het gebied van jeugdzorg, arbeidsintegratie en maatschappelijke ondersteuning (Van Egdom, 2015b). Vanuit Wmo-optiek kunnen sportverenigingen worden gezien als sociale netwerken, die een bijdrage kunnen leveren aan:

- de leefbaarheid en sociale samenhang;
- een positief opvoed- en opgroei-klimaat;
- een netwerk voor informatie en ondersteuning;
- vrijwilligers ondersteunen (en mantelzorg);
- (dag)arrangementen voor maatschappelijke participatie van kwetsbare groepen (Van Egdom, 2015a).

De vraag is welke verenigingen in staat en bereid zijn om een actieve rol te spelen op één of meerdere thema's die spelen in de wijk of de gemeente. De vraag is ook waar de grenzen liggen voor een sportvereniging, als vrijwillige organisatie, in haar betrokkenheid als partner in het sociale domein en het overnemen van onderhoud en beheertaken van de gemeente. Dat niet iedere vereniging hiervoor geschikt is, lijkt evident. Dit wordt onderschreven door NOC*NSF (2014), die stelt dat gemeenten de visie hierop meer moeten uitwerken en goed moeten nadenken over welke sportvereniging daar geschikt voor is en wat nodig is om een sportvereniging een extra maatschappelijke rol goed te laten vervullen (Hoekman & Bol, 2014).

Een hulpmiddel bij het in kaart brengen van de (on)mogelijkheden van de aanwezige sportclubs, vormt een vitaliteitsmeting onder de verenigingen.

3.2 Het meten van vitaliteit

Om sportclubs gericht te kunnen betrekken in hun beleid, hebben gemeenten er belang bij de mate van vitaliteit van de lokale sportclubs op relevante punten in beeld te kunnen brengen. Een vitaliteitsmeting biedt de mogelijkheid de kracht (en zwakte) per vereniging te bepalen. Sturend voor een beoordeling van de vitaliteit van sportverenigingen, is de beleidsvisie van de gemeente. De rol die gemeenten aan sportclubs in hun beleid toekennen, verschilt en bepaalt de manier waarop zij de vitale verenigingen omschrijven. Op basis van de beleidsvisie kunnen beleidsrelevante indicatoren worden bepaald. In de praktijk kan de meting goed worden ingebed in een periodiek onderzoek onder de lokale sportverenigingen, een zogenaamde verenigingsmonitor. Bij verschillende gemeenten is, in samenwerking met de gemeente uit de gegevens van de lokale verenigingsmonitor, een vitaliteitsindex opgebouwd, afgestemd op de beleidsdoelstellingen.

Gemeenten willen dus om verschillende redenen aan de slag met vitale verenigingen of de aanwezige verenigingen vitaliseren. Gerelateerd aan de gekozen doelstellingen voor een vitaliteitsimpuls of vitaliteitsbeleid, worden verschillende criteria of indicatoren gebruikt om de vitaliteit van de bestaande clubs in kaart te brengen. We geven enkele voorbeelden.

Arnhem

De gemeente Arnhem heeft, in samenspraak met alle betrokkenen in de sport, een sportvisie voor de gemeente ontwikkeld. Daarin is een belangrijke plek weggelegd voor de 'vitale' sportverenigingen (Gemeente Arnhem, 2011).

Gezamenlijk met verenigingen en andere partners in het sportveld, is bepaald wat de vitale rol van sportorganisaties in Arnhem inhoudt en welke verschillende aspecten van vitaliteit worden onderscheiden. Dit heeft als onderlegger gediend voor de keuze van de criteria voor vitaliteit. Vervolgens zijn, in samenwerking met het Sportbedrijf en de beleidsafdeling van de gemeente Arnhem, de onderscheiden vitaliteitscriteria inhoudelijk beschreven en uitgewerkt in een aantal meetbare items die onderdeel zijn van de verenigingsmonitor. Op die manier kunnen ontwikkelingen daarbinnen de komende jaren in herhaalde metingen gevolgd worden. Vervolgens is het gewicht (het belang) van de criteria en de onderliggende items bepaald binnen de vitaliteitsindex.

Deze criteria zijn verdeeld in vier hoofdonderdelen:

- 1 kwaliteit en continuïteit;
- 2 strategie;
- 3 maatschappelijk actief;
- 4 actief vrijwilligersbeleid.

Per criterium is bepaald welke indicatoren het criterium meetbaar maken. De verenigingen worden op deze onderdelen beoordeeld en dit biedt tevens aanknopingspunten om de vitaliteit van sportverenigingen zo nodig gericht te ondersteunen.

In de tabel hieronder is weergegeven welke indicatoren per criterium zijn toegepast.

Tabel 3.1 Invulling criteria vitaliteitsindex Arnhem

Criteria-aanwezigheid/beschikbaarheid van			
Strategie	Kwaliteit & continuïteit	Maatschappelijk actief	Actief vrijwilligersbeleid
Jaarplan(ning)	Jaarlijks positief financieel resultaat	Erkenning maatschappelijke functie	Bewust actief op behoud vrijwilligers
Langetermijnvisie (missie/ visie) Financieel plan	Ruimte voor onverwachte uitgaven Sportaanbod	Sportwijs+8 Samenwerking met partners/ inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen	Opleiding & werving Vrijwilligersplan aanwezig
Beleidsplannen, – doelstellingen & speerpunten	Voldoende gecertificeerde trainers		Voldoende vrijwilligers
Transparante gezonde financiën	Schaduwlijst vervangers Vacatures/knelpunten kader Beschikbaarheid accommodatie Kwaliteit accommodatie		

Bron: Sportvisie Arnhem, 2011

Per indicator is een score bepaald. De individuele scores op de indicatoren samen, bepalen de score op het vitaliteitscriterium. Per criterium kon de vereniging onvoldoende, voldoende, goed of uitmuntend scoren.

Schiedam

In Schiedam wil de gemeente komen tot hoogwaardige, goed geoutilleerde, multi-functionele sportparken die optimaal gebruikt worden. Voor een efficiënt en effectief gebruik van deze moderne sportparken, is een belangrijke rol voor de sportvereniging weggelegd. Belangrijke voorwaarde om deze rol goed te kunnen vervullen, is dat deze verenigingen vitaal zijn. Naar aanleiding van deze doelstellingen is een visie uitgewerkt en is in Schiedam gekozen voor de volgende acht vitaliteitscriteria:

- Strategie en beleid (de vereniging heeft een meerjarenbeleidsplan, een visie op de toekomst en een plan van aanpak om doelstellingen te bereiken).
- Leden (de vereniging heeft een stabiel of licht groeiend ledental dat past bij het duurzaam voortbestaan van de vereniging en een actief beleid op ledenbehoud en -werving).

- Organisatie (kwantiteit en kwaliteit van het kader, gestructureerde organisatie en aandacht voor interne communicatie).
- Aanbod (aanbod sluit aan bij de wensen en behoeften van de (potentiële) leden, naast het reguliere sportaanbod ook aanbod van nevenactiviteiten).
- Accommodatie (is een voorwaarde voor de sportvereniging; de vereniging heeft voldoende sportruimte beschikbaar en streeft naar optimale bezetting en heeft uitgangspunten geformuleerd ten aanzien van de invulling van de accommodatie-behoefte).
- Financiën (de vereniging heeft een sluitende begroting, solide financieel beleid en komt betalingsverplichtingen na).
- Maatschappelijke betrokkenheid (de vereniging heeft de ambitie een bijdrage te leveren aan bredere maatschappelijke thema's in de stad en aandacht voor duurzaamheid, sportiviteit en respect, jeugd, het pedagogisch klimaat in de vereniging).
- Samenwerking (de vereniging staat open voor en is bereid tot samenwerking met organisaties binnen- en buiten de sport).

De vitaliteitscriteria zijn in beeld gebracht op basis van een aantal indicatoren per criterium. De indicatoren zijn gemeten in een lokale verenigingsmonitor. Er is gestreefd naar een gelijk aantal indicatoren per criterium en voor elk criterium kon een gelijk aantal punten behaald worden. Er heeft geen weging plaatsgevonden. Alle criteria telden gelijkwaardig mee in de vitaliteitsindex.

Noord-Limburg

Zeven gemeenten in de regio Noord-Limburg werken nauw samen om sportverenigingen in de regio te ondersteunen. Het is een samenwerkingsverband van regionale verenigingsondersteuners onder de naam Clubtotaal. De ondersteuning is gericht op het vitaal houden of maken van verenigingen en het vergroten van hun rol in de gemeenschap. Clubtotaal heeft gedefinieerd wat zij onder een vitale vereniging verstaat. Een vitale vereniging is een vereniging die in staat is zelfstandig haar maatschappelijke rol in te vullen.

Om in beeld te brengen hoe vitaal de verenigingen in Noord-Limburg zijn, is in samenwerking met Clubtotaal in aansluiting op hun ambities, een vitaliteitsindex ontwikkeld.

Deze index bestaat uit zeven criteria:

- Leden (stabiel of groeiend ledental en groeiambitie).
- Kader (er is voldoende kader en er is een actueel plan voor werving en behoud van vrijwilligers).
- Financiën (de vereniging heeft een gezonde financiële positie, een sponsorplan en ruimte voor onverwachte uitgaven).
- Accommodatie (de accommodatie is in goede staat en zaken als exploitatie, beheer en onderhoud, verlopen naar wens).

- Beleid (de vereniging werkt met een missie en visie en met beleidsplannen).
- Communicatie (de interne communicatie is goed geregeld).
- Maatschappelijke rol (de vereniging staat open voor nieuwe doelgroepen, verbreding van het sportaanbod en samenwerking met andere organisaties).

Elk criterium bestaat uit een aantal items oftewel vragen uit de vragenlijst van de verenigingsmonitor waarop gescoord wordt. De totaalscore van alle criteria bepaalt de mate van vitaliteit van een vereniging. In samenwerking met Clubtotaal is een scoringsmodel ontwikkeld op basis waarvan de vitaliteit van de verenigingen is berekend. We zien dus verschillende manieren van meten van vitaliteit binnen gemeenten of een regio, steeds passend bij de beleidsdoelstelling of het ondersteuningsbeleid van de gemeente of regio. Er zijn op verschillende punten ook overeenkomsten tussen de ontwikkelde vitaliteitsindexen.

3.3 Bouwstenen voor een algemene vitaliteitsindex

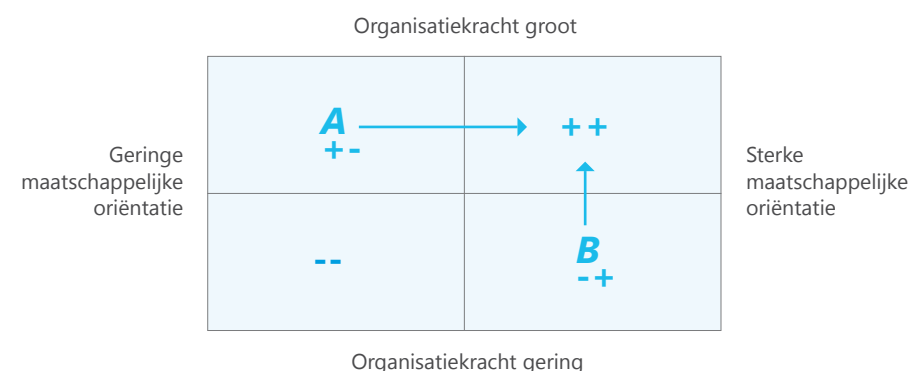
Vanwege de toenemende belangstelling bij gemeenten om de vitaliteit van sportverenigingen te willen bepalen, heeft het Mulier Instituut besloten een basismodel voor een meetinstrument, een algemene vitaliteitsindex te ontwikkelen. In het vorige hoofdstuk werd zichtbaar dat een aantal vitaliteitscriteria in de vitaliteitsindex steeds terugkwam. Vaak is er sprake van accentverschillen in de specifieke uitwerking van de index naar het lokale beleid of de lokale context. Om te komen tot een basismodel, zijn in een eerste stap de criteria die bij al bekende metingen werden gebruikt naast elkaar gelegd om de gemeenschappelijke elementen na te gaan (zie tabel 2.1 in paragraaf 2.3).

Vervolgens zijn deze elementen geclusterd rond twee hoofddimensies: organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie. In de definities en criteria die gemeenten formuleren, zijn als het ware twee dimensies te onderscheiden. Een dimensie gaat over kenmerken van de organisatie van de vereniging (o.a. financieel gezond, sterk bestuur, sportaanbod gericht op de toekomst). Een meer interne oriëntatie die is gericht op de organisatie van sportaanbod voor leden. De andere dimensie wijst op de bijdrage die verenigingen geacht worden te leveren aan beleidsdoelstellingen of maatschappelijke thema's in de gemeente, het vervullen van een brede maatschappelijke functie. Een meer externe oriëntatie die meer gericht is op de omgeving van de vereniging, andere doelgroepen en veranderend activiteitenaanbod. Gemeenten zijn vaak op zoek naar verenigingen die een bepaalde rol of taak op zich willen nemen. Dan willen ze weten hoe die ervoor staan en wat ze willen. Vaak wordt verwacht dat de grotere, bestuurlijk en organisatorisch vitalere verenigingen zich zullen aandienen om ook een maatschappelijke functie op zich nemen. Dat brengt ons tot twee dimensies: organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie. Door de beide dimensies met elkaar te combineren, ontstaat een vierveldenmodel met vier groepen verenigingen (zie figuur 3.1):

- Sportclubs die een geringe organisatiekracht hebben en weinig maatschappelijk gericht zijn. In het perspectief van het lokale beleid bij veel gemeenten zijn dit kwetsbare verenigingen.
- Sportclubs die wel krachtig zijn georganiseerd, maar weinig maatschappelijk gericht.
- Sportclubs die niet krachtig zijn georganiseerd, maar desondanks wel maatschappelijk gericht.
- Sportverenigingen die krachtig georganiseerd zijn en maatschappelijk georiënteerd.

Wanneer alle lokale verenigingen in deze kwadranten zijn geplaatst, kan in beeld worden gebracht of 'goed' georganiseerde verenigingen inderdaad maatschappelijk actief zijn en of verenigingen met weinig organisatiekracht ook geen bredere maatschappelijke functie vervullen.

Figuur 3.1 Vierveldenmodel van verenigingen, ingedeeld op basis van organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie



Bron: Mulier Instituut

Deze hoofddimensies zijn geoperationaliseerd met gebruikmaking van vragen uit de vragenlijst van de landelijke verenigingsmonitor van het Mulier Instituut. Het basismodel is uit te breiden en op maat te maken met extra criteria of door binnen bestaande criteria items/vragen toe te voegen. Al naar gelang de doelstelling van het gemeentelijk sportbeleid.

Wanneer de situatie van de sportverenigingen op deze manier met een eenduidige 'meetlat' systematisch in beeld is gebracht, wordt het vervolgens mogelijk de verenigingen te vergelijken op grond van de gehanteerde criteria. Verenigingen kunnen on-

derling worden gerangschikt, waardoor het mogelijk is een benchmark op te bouwen. Bovendien geven de uitkomsten van de meting aanknopingspunten voor het beleid, bijvoorbeeld of de gemeente juist krachtige verenigingen zou moeten stimuleren tot meer maatschappelijke inzet (ontwikkelpijl A in figuur 3.1) of een deel van de al maatschappelijke actieve verenigingen sterker moet maken (ontwikkelpijl B in figuur 3.1) of wellicht beide.

In 3.8 lichten we deze gebruiksmogelijkheid verder toe. Wanneer gemeenten vitaliteit op een overeenkomstige manier meten kunnen zij hun clubs ook onderling vergelijken.

Op weg naar de huidige vitaliteitsindex voerde het Mulier Instituut de volgende studies¹ uit:

- Verenigingsmonitor Zeist 2014;
- Verenigingsmonitor Heemskerk 2014;
- Vitale sportverenigingen Tilburg. Verenigingsmonitor Tilburg 2014 en 2009;
- Verenigingsmonitor 2014 Noord-Limburg;
- Verenigingsmonitor Overijssel 2013;
- Verenigingsmonitor Delft 2013;
- Vitaliteit sportverenigingen Eindhoven 2013 en 2010;
- Verenigingsmonitor Arnhem 2013 (en 2010). Vitaliteitsindex;
- Verenigingsmonitor Haarlem 2012;
- Vitaliteit sportverenigingen Schiedam 2012. Stand van zaken bij sportverenigingen in het perspectief van vitaliteit;
- Verenigingsmonitor Arnhem 2010;
- Vitaliteit sportverenigingen Eindhoven;
- Verenigingsmonitor 2010 Venlo;
- Verenigingsmonitor Maarssen 2010. Resultatenrapport;
- Maatschappelijke rol sportverenigingen. Verenigingsmonitor Tilburg 2009.

Om de verklaringskracht van dit instrument te toetsen, is bovendien een analyse uitgevoerd van de voorspellende factoren voor de vitaliteit van sportverenigingen op basis van data, verzameld bij de jaarlijkse peiling onder verenigingen voor de landelijke verenigingsmonitor. Zie hiervoor 2.5.2.

3.4 Basismodel vitaliteit: organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie

3.4.1 Organisatiekracht

De organisatiekracht van de sportvereniging staat voor de mate waarin de vereniging in staat is het sportaanbod te organiseren voor de (potentiële) leden.

De index voor organisatiekracht bestaat uit vijf criteria:

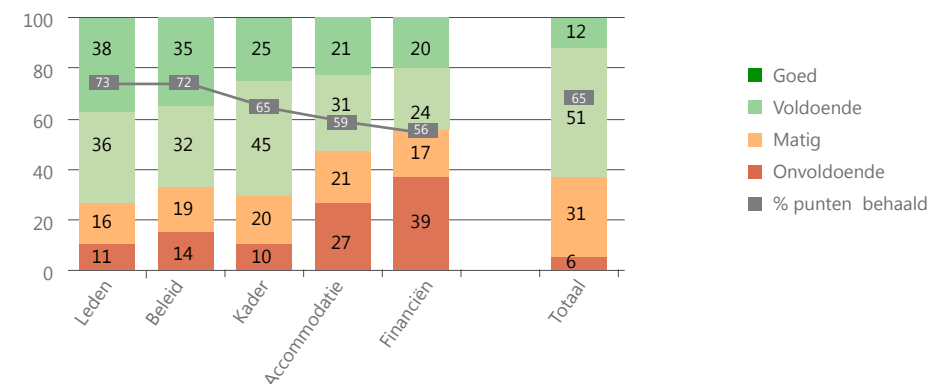
- leden;
- kader;
- accommodatie;
- financiën;
- beleid.

Elk criterium bestaat uit een aantal items, oftewel vragen uit de vragenlijst van de verenigingsmonitor waarop gescoord wordt. De vragen hebben betrekking op de mate waarin er problemen of tekorten zijn of juist niet, en welk toekomstperspectief er is op het betreffende onderwerp. Alle criteria tellen even zwaar mee. Er zijn geen gewichten toegekend aan een criterium. Als een gemeente dat wil, dan kan dat altijd worden ingebouwd. De totaalscore van alle criteria bepaalt de mate van organisatiekracht van een vereniging.

Er zijn maximaal 100 punten binnen een criterium te scoren. Een onvoldoende wordt gescoord als een vereniging minder dan 40% van de punten heeft behaald. Een score 'matig' staat voor 40 t/m 59% van het totaal aantal punten, een score 'voldoende' voor 60 t/m 79% en een score 'goed' voor 80% of meer van de punten.

Per criterium ontstaat er een beeld hoe de verenigingen ervoor staan in de betreffende gemeente of regio. Figuur 3.2 geeft een voorbeeld van hoe de resultaten op de scores op de criteria worden weergegeven. Een belangrijk aandachtspunt voor deze gemeente zou het criterium financiën zijn. Dat is het criterium waar de meeste verenigingen een onvoldoende op scoren en het criterium met de laagste gemiddelde score. Ook het criterium accommodatie kent een lage gemiddelde score en relatief veel 'onvoldoendes' in dit voorbeeld. Ook dat lijkt de aandacht te verdienen in deze gemeente. Mede ook omdat de relatie van de gemeente met de verenigingen veelal betrekking heeft op de huur, de exploitatie, het beheer en onderhoud van de sportaccommodaties.

Figuur 3.2 Scores criteria organisatiekracht (voorbeeld)



1 Zie www.mulierinstituut.nl voor nadere informatie

De organisatiekrachtcriteria leden en beleid hebben de hoogste gemiddelde score, het hoogste percentage dat 'goed' scoort en de minste onvoldoendes. Dit wil niet zeggen dat deze criteria geen aandacht behoeven. Het behouden en werven van de leden bijvoorbeeld, is een voortdurend aandachtspunt bij veel verenigingen. Het zal voor verenigingen veelal de nodige moeite kosten om een voldoende of goede score op dit criterium te behouden.

De scores op alle criteria samen, bepalen de uiteindelijke score van de vereniging op organisatiekracht (figuur 3.2). In het voorbeeld scoort 12% procent van de verenigingen voldoende tot goed op organisatiekracht. 6% van de verenigingen scoort minder dan 40% op organisatiekracht en is onvoldoende krachtig. De scores op organisatiekracht en de onderliggende criteria, geven een gemeente of provincie inzicht in de mogelijkheden van de verenigingen en op welke onderwerpen er knelpunten zijn. Deze inzichten kunnen de keuzes die gemaakt worden op het gebied van ondersteuning van verenigingen of de samenwerking met verenigingen bij de uitvoering van beleid vergemakkelijken.

3.4.2 Maatschappelijke oriëntatie sportvereniging

Om meer inzicht te krijgen in de bredere maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen, zijn in de verenigingsmonitor verschillende onderwerpen opgenomen, zoals samenwerking met andere organisaties, ontwikkeling van het sportaanbod, activiteiten in het kader van gezondheid, leefbaarheid, sportstimulering, veilig sportklimaat. Ook voor deze bredere maatschappelijke oriëntatie is een index gemaakt. Daarmee wordt inzicht verkregen in de mate waarin verenigingen een maatschappelijke oriëntatie hebben buiten het reguliere sportaanbod. Sportverenigingen zijn met het organiseren van hun reguliere sportaanbod al van maatschappelijke betekenis, maar de maatschappelijke functie kan verder gaan en de index maatschappelijke oriëntatie brengt dat in beeld. De index maatschappelijke oriëntatie bestaat uit twee criteria: maatschappelijk actief en maatschappelijke intentie.

Maatschappelijk actief staat voor de mate waarin verenigingen actief een maatschappelijke rol vervullen. Wat ondernemen, organiseren verenigingen in het kader van een bredere maatschappelijke functie?

Maatschappelijke intentie staat voor de houding van verenigingen ten opzichte van een actieve bredere maatschappelijke rol. Zijn verenigingen van plan een bredere maatschappelijke functie op zich te nemen?

Het scoringsmodel voor de maatschappelijke oriëntatie, is op dezelfde manier opgebouwd als de index organisatiekracht.

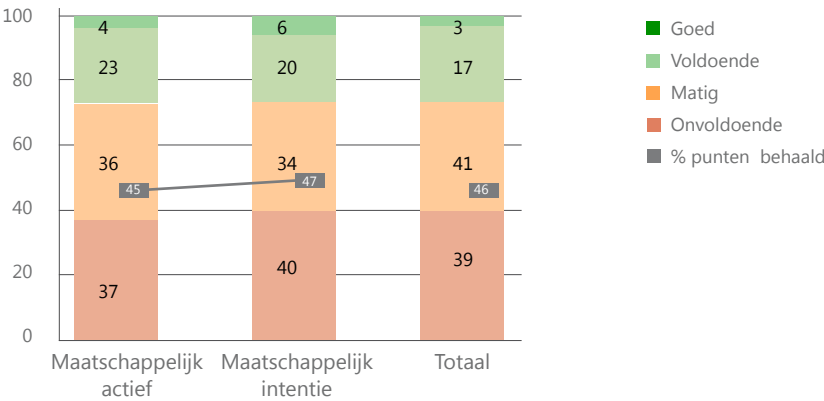
Elk criterium bestaat uit een aantal aspecten ofwel vragen uit de verenigingsmonitor waarop gescoord wordt. De totaalscore op alle criteria bepaalt de mate van brede maatschappelijke functie van een vereniging.

Er zijn maximaal 100 punten binnen een criterium te scoren. Een onvoldoende staat

voor minder dan 40% van de punten die een vereniging heeft gehaald. De score 'matig' staat voor 40 t/m 59% van het totaal aantal punten, de score 'voldoende' voor 60 t/m 79% en een score 'goed' voor 80% of meer van de punten.

Alle criteria tellen even zwaar mee in de totaalindex. Ieder criterium bestaat uit vier tot vijf items. Binnen de criteria telt elk item zoveel mogelijk evenveel mee. Figuur 3.3 is een voorbeeld hoe de scores op de verschillende criteria en de totaalindex er uit kunnen zien. In dit voorbeeld is een kwart van de verenigingen voldoende tot goed maatschappelijk actief en heeft een kwart van de verenigingen de intentie tot een bredere maatschappelijke oriëntatie. In totaal maakt dit dat een vijfde van de verenigingen enige maatschappelijke oriëntatie heeft.

Figuur 3.3 Scores criteria Maatschappelijke oriëntatie (voorbeeld)



Op beide criteria voor maatschappelijke oriëntatie scoort een vijfde van de verenigingen in bovenstaand voorbeeld een onvoldoende. Zij hebben minder dan 40% van het totaal aantal punten behaald. Dat is een indicatie dat deze verenigingen nog niet of nauwelijks maatschappelijk actief zijn en ook niet of nauwelijks plannen hebben om maatschappelijk actief te worden. Of misschien hebben deze verenigingen wel een kritische of afwerende houding ten aanzien van een meer maatschappelijke functie voor hun club. De index geeft een eerste indruk van de maatschappelijke oriëntatie van verenigingen op hun omgeving en een indicatie van de mogelijkheden om deze al dan niet verder te ontwikkelen. In combinatie met tabel 3.2, de benchmark van verenigingen, wordt duidelijk bij welke verenigingen er eventueel mogelijkheden zijn. Bij de verenigingen die voldoende tot goed scoren op intentie en nog maar matig actief zijn, lijken de meeste mogelijkheden voor doorontwikkeling te liggen. Voor het doorontwikkelen van een meer maatschappelijke functie bij verenigingen, zijn de organisatiekracht en de behoeften in de omgeving van de club uiteraard ook van belang.

3.5 Naar een gedifferentieerd lokaal beleid voor sportverenigingen

Wat levert de vitaliteitsindex aan inzicht op voor gemeenten en regio's? Het levert een beeld op van de stand van zaken bij de sportverenigingen op een aantal relevante criteria. Gezamenlijk geven de scores een indicatie van de organisatiekracht van de verenigingen. In hoeverre zijn verenigingen in staat om sportaanbod te organiseren voor hun (potentiële) leden en waar zitten eventuele zwakten? En daarnaast geven zij een indicatie van de maatschappelijke oriëntatie van verenigingen. In welke mate verenigingen openstaan voor of al actief zijn in een bredere maatschappelijke rol zoals de gemeente die voor ogen heeft.

Door beide dimensies (organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie) met elkaar te combineren ontstaat een matrix waarin vier kwadranten te onderscheiden zijn (figuur 3.4): kwetsbare verenigingen, krachtige verenigingen, maatschappelijke verenigingen en vitale verenigingen. Zo kan worden nagegaan in welke mate verenigingen die hun organisatie op orde hebben, ook maatschappelijk georiënteerd zijn en of de verenigingen die maatschappelijk georiënteerd zijn ook allemaal 'goed' georganiseerd zijn. Figuur 3.4 is een voorbeeld van een matrix waarin de segmenten benoemd zijn. Deze indeling in segmenten kan een hulpmiddel vormen voor maatwerk in de ondersteuning van verenigingen. Het vormt een denkraam voor gemeenten. Welke koers willen zij uitzetten in het lokale beleid, wat zijn de mogelijkheden? Wat te doen met de groep kwetsbare verenigingen? Worden zij aan hun lot overgelaten of is ondersteuning wenselijk? En zo ja, welke ondersteuning?

De verwachting zou kunnen leven dat alleen de grotere, bestuurlijk en organisatorisch krachtige verenigingen zich aandienen om een bredere maatschappelijke functie op zich te nemen. Het voorbeeld in figuur 3.4 geeft het verdelingspatroon weer dat in verschillende gemeenten, waar de matrix al is toegepast, zichtbaar werd. Hieruit blijkt dat het niet altijd de grotere, bestuurlijk en organisatorisch krachtige verenigingen zijn die meer extern maatschappelijk georiënteerd zijn.

De groep krachtige verenigingen blijkt in veel gemeenten waar een index werd toegepast, een substantiële groep. Het zijn echter deels verenigingen met een geringe maatschappelijke oriëntatie. Is het zaak om deze verenigingen te stimuleren tot een bredere maatschappelijke rol in de gemeente? Of past dat niet bij deze verenigingen en in de context waarin zij actief zijn?

Een deel van verenigingen met een maatschappelijke oriëntatie, scoort wat minder op de dimensie organisatiekracht. Dat roept de vraag op of niet juist deze verenigingen gesteund moeten worden in hun organisatie om hun maatschappelijke oriëntatie te kunnen blijven realiseren. Aan de andere kant is er een, veelal kleinere, groep verenigingen die duidelijk maatschappelijk georiënteerd is en grote organisatiekracht heeft. Misschien werkt de gemeente liefst met deze kleine kern van 'plus'-verenigingen en kiest zij ervoor bij deze groep de maatschappelijke oriëntatie nog te versterken met

steun/begeleiding van derden. In Rotterdam is bijvoorbeeld deze keuze gemaakt om zich te richten op een beperkt aantal sport-plusverenigingen (Hermens, Los & De Meere, 2014).

Door de criteria en de dimensies nader uit te splitsen naar achtergrondkenmerken, kan ook inzicht verkregen worden in het gegeven of het juist verenigingen met een eigen accommodatie betreft of kleine verenigingen, dan wel verenigingen in een bepaald stadsdeel/bepaalde wijk of buurt.

Figuur 3.4 Matrix organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie (voorbeeld)

	Organisatiekracht totaal				
		Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed
Maatschappelijk totaal	Onvoldoende	2%	8%	21%	7%
		Kwetsbare verenigingen		Krachtige verenigingen	
	Matig	0%	16%	19%	6%
	Voldoende	3%	9%	5%	3%
		Maatschappelijke clubs		Vitale verenigingen	
	Goed	0%	0%	1%	1%

De matrix leidt zo tot inzicht in segmenten van verenigingen die ieder met specifieke ondersteuning verder in hun kracht gezet kunnen worden (Klijn, 2012) in aansluiting op de lokale beleidskeuzen.

Kader 3.1 toont een voorbeeld van hoe dit gebeurd is in de gemeente Arnhem.

De onderliggende criteria van de indexen geven indicaties op welke onderwerpen er extra aandacht of ondersteuning nuttig is. Daarmee kan zo nodig een collectief aanbod voor verenigingen worden gedaan op een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld vrijwilligerstekort, ledenwerving of financiële huishouding. Het is daarbij zeker nuttig na verloop van tijd na te gaan of de geboden hulp en stimulansen het gewenste effect hebben gehad.

In de vitaliteitsindex worden verenigingen ingedeeld in groepen. De index biedt ook de mogelijkheid om verenigingen individueel te laten 'scoren' en daarmee inzichtelijk te maken waar de (on)mogelijkheden van de verenigingen liggen en waar ondersteuning wenselijk is. Dit bespreken we in de volgende paragraaf.

Om sportverenigingen beter te kunnen benutten als samenwerkingspartner, was er behoefte aan een goed inzicht in de kracht van de diverse sportverenigingen en hun mogelijkheden en onmogelijkheden. Hiertoe heeft de gemeente Arnhem een verenigingsmonitor uitgevoerd naar de stand van zaken bij de sportverenigingen en hun mogelijkheden en bereidheid om binnen het sportbeleid als samenwerkingspartner van de gemeente Arnhem te fungeren. Met behulp van deze verenigingsmonitor is samen met het Mulier Instituut een vitaliteitsindex ontwikkeld om verenigingen te kunnen classificeren en een benadering 'op maat' toe te kunnen passen. Op basis van de score op de criteria (paragraaf 3.3) worden vier soorten verenigingen onderscheiden, de kwetsbare of basissportvereniging, de gezonde sportvereniging, de vitale sportvereniging en de vitale maatschappelijke betrokken sportvereniging. De samenhang tussen de criteria en deze indeling, is weergegeven in figuur 3.5.

De basissportvereniging

Basis

De gezonde sportvereniging

- Kwaliteit & continuïteit
- Strategie
- Maatschappelijk actief
- Actief vrijwilligersbeleid

Voldoende
Voldoende
Onvoldoende
Voldoende

De vitale sportvereniging

- Kwaliteit & continuïteit
- Strategie
- Maatschappelijk actief
- Actief vrijwilligersbeleid

Voldoende
Goed
Voldoende
Goed

De vitale maatschappelijk betrokken sportvereniging

- Kwaliteit & continuïteit
- Strategie
- Maatschappelijk actief
- Actief vrijwilligersbeleid

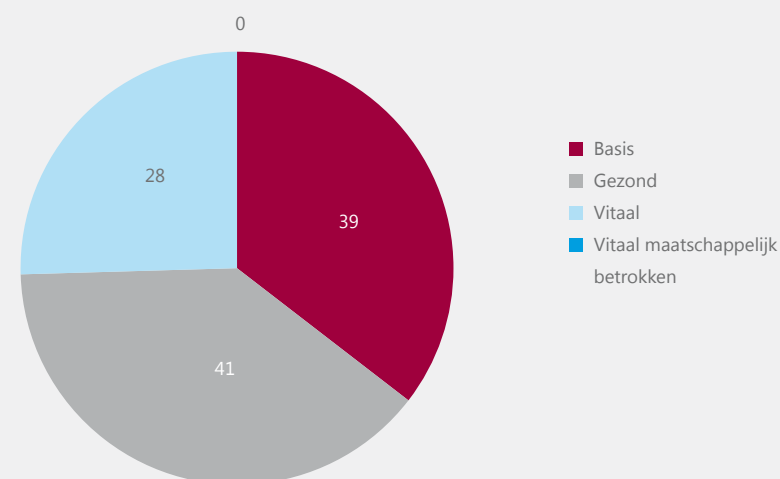
Goed
Uitmundend
Goed
Uitmundend

Ambitie

Bron: Sportvisie Arnhem, 2011

scoorden op het criterium actief vrijwilligersbeleid uitmuntend en kwamen daarmee in aanmerking voor dat segment. Een lagere score op een of meer andere criteria, maakt dat dit segment nog niet gevuld is.

Figuur 3.6 Indeling verenigingen naar vitaliteit (absolute aantallen)



Bron: Verenigingsmonitor 2013 Arnhem

Uit nadere analyse van de index bleek dat op basis van het aantal criteria waaraan de verenigingen nog moet voldoen om door te kunnen groeien naar een volgend segment, geconcludeerd mocht worden dat 70% van de Arnhemse verenigingen groeipotentie had. Het criterium dat het meeste groeipotentieel bood, was het criterium actief vrijwilligersbeleid. In vrijwel alle segmenten was dit het criterium waarop verenigingen niet de juiste score haalden om door te groeien. In het segment basis was het criterium kwaliteit en continuïteit nog een belangrijk criterium om aandacht aan te besteden.

Arnhem is actief aan de slag gegaan met de resultaten uit het vitaliteitsonderzoek. De gemeente is op zoek gegaan naar verenigingen waar mogelijkheden liggen op de verschillende criteria met gerichte ondersteuning. Zo zijn verenigingen en andere organisaties ook met elkaar in contact gebracht om samen bepaalde activiteiten en doelstellingen te realiseren. Naast de collectieve score op de verschillende criteria, is daarbij vooral gebruikgemaakt van de benchmark van verenigingen.

3.6 Benchmarks op basis van vitaliteit

Benchmarking is een methode om de capaciteiten en condities van verenigingen systematisch onderling te vergelijken. De verschillen en sterkten en zwakten bij iedere vereniging, komen zo goed naar voren. Op basis daarvan kan ook beter worden bepaald op welk terrein een vereniging mogelijk hulp nodig heeft. Uiteraard is dit niet iets waartoe op basis van een vitaliteitsscreening alleen kan worden besloten. Belangrijk is om over de resultaten van de meting met de club in gesprek te gaan en in nauw overleg te bepalen of er actie moet worden ondernomen.

Op basis van de dimensies organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie van de vitaliteitsindex is het mogelijk om ook de vitaliteit van de individuele vereniging inzichtelijk te maken (tabel 3.2). Per vereniging wordt inzichtelijk gemaakt wat de score is op de criteria van organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie en wat er in totaal gescoord is. Dit geeft een indicatie voor de stand van zaken bij de vereniging op het betreffende criterium en de vitaliteit. Deze tabel moet beschouwd worden als een 'praatpapier'. Op basis van deze informatie wordt het gesprek met de vereniging aangegaan over de mogelijkheden en beperkingen van de verenigingen en waar specifiek ondersteuning gewenst en mogelijk is. De index kan beschouwd worden als een thermometer, een peilstok op dat moment. De uitslag (koorts of niet) vormt de aanleiding om in gesprek te gaan met de vereniging en daarna mogelijk gezamenlijk tot actie te komen. Het is geen absolute beoordeling of indeling. De scores zijn tot stand gekomen op basis van een vragenlijst die door een van de betrokken verenigingsbestuurders is ingevuld.

Tabel 3.2 Benchmark verenigingen vitaliteit (score per vereniging)

Organisatiekracht						Maatschappelijke oriëntatie		Organisatiekracht	Maatschappelijke oriëntatie
Verenigingsnaam	Leden	Kader	Accommodatie	Financiën	Beleid	Actief	Intentie	Totaal	Totaal
Vereniging A	50	85	100	100	100	80	85	435	165
Vereniging B	100	85	75	100	75	80	75	435	155
Vereniging C	100	85	100	25	100	80	58	410	138
Vereniging D	75	80	100	50	100	55	59	405	114
Vereniging E	65	100	100	75	50	60	26	390	86
Vereniging F	90	75	100	75	50	40	22	390	62
Vereniging G	75	85	25	100	100	80	64	385	144
Vereniging H	75	60	75	75	100	35	33	385	68
Vereniging I	50	80	100	75	75	55	26	380	81
Vereniging J	75	70	25	75	75	35	48	320	83
Vereniging K	75	35	25	100	75	65	53	310	118
Vereniging L	75	70	25	25	100	80	74	295	154
Vereniging M	75	70	0	50	100	55	37	295	92
Vereniging N	40	75	25	100	50	45	26	290	71
Vereniging O	75	60	100	25	25	70	75	285	145
Vereniging P	15	50	75	100	25	15	33	265	48
Vereniging X	100	20	0	25	50	70	75	195	145
Vereniging Y	50	50	25	0	50	0	33	175	33
Vereniging Z	40	20	50	0	50	5	58	160	63

Achter deze antwoorden gaat vaak nog een heel verhaal schuil dat niet met een vragenlijst is te vangen.

De benchmark van verenigingen geeft een beeld van alle verenigingen die in een gemeente actief zijn. Vaak is bij de gemeente maar een deel van de verenigingen bekend, veelal de verenigingen die accommodatie of voorzieningen huren van de gemeente. Door te benchmarken worden ook de onderlinge verschillen tussen de verenigingen zichtbaar. Dit kan tot verrassende inzichten leiden.

De benchmark van verenigingen biedt ook de mogelijkheid om gezamenlijk ondersteuningsaanbod te creëren voor de verenigingen die bijvoorbeeld minder scoren op een bepaald criterium. Of om verenigingen met elkaar te verbinden om elkaar te versterken of gezamenlijk activiteiten te organiseren.

Tot slot

Dit hoofdstuk is geschreven vanuit de gedachte dat lokale of provinciale overheden sportverenigingen steeds vaker zien als partner in het sportbeleid, maar ook ruimer, bijvoorbeeld in het kader van de nieuwe taken die door het rijk worden gedecentraliseerd. Zij zijn op zoek naar verenigingen die deze rol kunnen en willen vervullen. De algemene vitaliteitsindex en het analysemodel die gepresenteerd worden, geven een eerste inzicht in de wijze waarop verenigingen functioneren, zowel organisatorisch als in het licht van een bredere maatschappelijke functie. Ze geven informatie over afzonderlijke verenigingen en op welke thema's er mogelijkheden voor ontwikkeling en versterking van de verenigingen liggen. Ze onderscheiden verenigingen in verschillende segmenten. Inzet op een van de segmenten garandeert echter niet dat bij een volgende meting de groep verenigingen in het betreffende segment groter is geworden en de vitaliteit verbeterd. De ontwikkeling van de verenigingen hangt onder andere samen met de (on)mogelijkheden binnen en buiten de club. Niet alles is door de club beïnvloedbaar. De context waarin de vereniging actief is, speelt een belangrijke rol. Dit wordt in het gepresenteerde model niet meegenomen.

In dit hoofdstuk is uitgegaan van de doelstellingen en de definities die met name gemeenten hanteren in hun beleid ten aanzien van vitaliteit en het vitaliseren van verenigingen. Daarbij wordt niet of nauwelijks rekening gehouden met de ambities en doelstellingen van verenigingen en hoe zij tegen hun (maatschappelijke) in de lokale omgeving aankijken. Wat verenigingen (verenigingsbesturen) verstaan onder vitaliteit, vitaliseren en de maatschappelijke functie, komt aan de orde in het volgende hoofdstuk.

Verenigingsportret OJC Rosmalen



Het belang van goed bestuur

OJC Rosmalen is met ruim 2200 leden één van de grootste voetbalverenigingen van ons land. 16 mannenteams, 4 vrouwenelftallen, 25 juniorenelftallen, 45 pupillenteams, 13 meisjesteams, 34 vijftallen (5-, 6- en 7-jarigen), 23 zeventallen (35+), twee 35+ vrouwenteams, één 55+ team, één G-team en zelfs peuters en kleuters, voetballen elke week bij OJC. 'Voetbal voor iedereen' is dan ook het motto dat OJC aanhangt. 550 vrijwilligers dragen eraan bij dat dit mogelijk gemaakt wordt.

OJC Rosmalen was al heel lang een grote club, maar het ledenaantal is de afgelopen tien jaar verdubbeld. Na de verhuizing van de club in 2005 naar een nieuwe accommodatie aan de rand van een nieuwbouwwijk in Rosmalen, meldde zich in acht maanden zelfs driehonderd nieuwe leden aan. Een enorme toestroom van leden waar je als vereniging maar op toegerust moet zijn. De bestuurders van OJC geven aan dat deze toestroom van leden eigenlijk heel organisch is opgevangen in de vereniging. De leden zijn gebleven en in de volgende jaren groeide de club van 1350 leden in 2005 naar 2200 leden in 2015. Het enige grote probleem waar de club door de toename van leden tegenaan liep, was een capaciteitsprobleem. Door niet af te wachten maar proactief lobbywerken creatieve en inventieve oplossingen, heeft men, in samenwerking met de gemeente, ruimte gecreëerd op de velden en in de kleedkamers. Niet alleen gericht op de eisen van dat moment, maar ook toegerust op een verdere toestroom van leden.

Dat OJC efficiënt kon inspringen op deze verandering, heeft alles te maken met aanwezigheid van een ondernemend bestuur. Dit bestuur kenmerkt zich door, vanuit de eerder genoemde visie, steeds vooruit te kijken: welke ontwikkelingen spelen er binnen onze vereniging en in onze omgeving, en hoe kunnen we daar goed op inspringen? Door aanwezig te zijn in de vereniging en langs de lijn in gesprek te gaan met leden en ouders van leden, is het bestuur op de hoogte van wat er speelt in de vereniging. Een van de uitdagingen waar OJC in de toekomst voor gesteld staat, is wederom een capaciteitsprobleem. OJC blijft groeien en de nieuwbouwwijk waarin zij ligt ook. Om proactief in te kunnen spelen op veranderingen of vraagstukken zoals het capaciteitsprobleem, wordt steeds nadrukkelijk de samenwerking gezocht met andere maatschappelijke instanties, gezondheidszorg, scholen en de gemeente. Om hier aan vorm te geven, is zelfs een aparte bestuursfunctie Sport&Samenwerking ingericht.

Aan de visie 'voetbal voor iedereen' is een algemeen beleidsplan gekoppeld. Tijdens elke bestuursvergadering staat (de evaluatie van) een onderwerp vanuit het beleidsplan op de agenda. Bereiken we op de manier waarop we het nu doen ons doel of moeten we de aanpak veranderen? Door tijd te nemen voor een vraagstuk en steeds te bekijken of een gekozen oplossing ook voldoet, is men in staat om op tijd bij te schaven en eventueel een ander, doeltreffender pad te bewandelen.

Op deze manier gaat het beleidsplan 'leven' en wordt de visie een handvat voor al het handelen. Cruciaal hierbij is dat deze wijze van werken niet van één persoon afhangt, maar dat deze ondernemende en proactieve houding en dit handelen vanuit een visie een manier van werken is van het hele bestuur of zelfs van de hele vereniging.

OJC bereikt dit door nieuwe bestuursleden over langere tijd in te werken, vóórdat zij officieel in het bestuur gekozen worden. Soms wel een jaar. Op die manier leren zij de manier van werken van het bestuur en de normen en waarden van de vereniging kennen. Ook voor andere vrijwilligersfuncties wordt gezorgd voor een goede overdracht en inwerkperiode. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor de vrijwilligerscoördinator. Deze heeft alle vrijwilligers en alle vacatures in kaart, waardoor de meeste taken snel ingevuld kunnen worden.

Proactief en ondernemend besturen vanuit een visie, zorgt ervoor dat OJC Rosmalen zich kan (blijven) ontwikkelen als een vitale vereniging midden in de maatschappij. Ook (bestuurs)functies als die van de vrijwilligerscoördinator en Sport&Samenwerking, spelen hierbij een cruciale rol. In het verleden heeft dit niet alleen geleid tot een probleemloze gang van zaken bij de verdubbeling van het aantal leden, het zorgt er ook voor dat nieuwe initiatieven vanuit de leden opgepikt worden en de ruimte krijgen om te worden uitgewerkt. Op die manier is de vereniging er voor iedereen en kan iedereen die van voetbal houdt zijn of haar plek vinden bij de vereniging.



4 Maatschappelijke oriëntatie vanuit het oogpunt van sportverenigingen

Astrid Cevaal en Inge Scheimans

4.1 Inleiding

Zoals reeds aan bod gekomen in de voorgaande hoofdstukken, doet de overheid de laatste jaren een groter beroep op sportverenigingen om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (Breuer, 2005; Van Casteren & Boers, 2010b; De Bruijn & De Wit, 2010). De vraag is of dit alleen is weggelegd voor vitale clubs of voor alle sportverenigingen, ongeacht hun situatie. Aan de andere kant zou deze maatschappelijke bekommernis ook juist kunnen bijdragen aan de vitalisering van sportverenigingen. Hierover verschillen de meningen.

Stokvis (2010) is van mening dat de druk van de overheid op bestuurders van verenigingen tot het verrichten van maatschappelijke taken die verder gaan dan het in stand houden en tot bloei brengen van de club, ondermijnend werkt op de sportvereniging als vrijwilligersorganisatie. Het kader van de verenigingen is al zwaar belast met het in stand houden van de vereniging. Bovendien zijn de nieuwe taken vaak vreemd aan het doel waarvoor men lid is geworden van de vereniging. Anderen zien hierin juist een uitgesproken kans voor de ontwikkeling van de sportclubs (Markink, 2013).

In dit hoofdstuk belichten we de opinie van (vertegenwoordigers van) sportverenigingen zelf ten aanzien van deze ontwikkelingen. Hoe kijken zij tegen deze actuele maatschappelijke dynamiek aan? Wat is de maatschappelijke oriëntatie van deze sportverenigingen en wat verstaan deze onder maatschappelijke betrokkenheid van sportverenigingen? En welke beweegredenen zijn er (geweest) om maatschappelijk geëngageerd te (ge)raken? Waar blijkt hun maatschappelijke oriëntatie uit? Via welke activiteiten krijgt dit vorm en welke andere partijen zijn hierbij betrokken? Hoe is het gesteld met het draagvlak voor dergelijke activiteiten en hoeveel organisatiekracht is nodig om een en ander uit te voeren? Om een antwoord te krijgen op deze vragen, zijn in een aantal verschillende steden gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van diverse sportverenigingen.

Voordat wordt ingegaan op de resultaten, zal een korte schets worden gegeven van de onderzoeksopzet en de onderzoeksvragen.

4.2 Methode

Medewerkers van het Mulier Instituut en de Hogeschool Utrecht hebben interviews gehouden met een vijftiental verenigingen uit de gemeenten Arnhem, 's-Hertogenbosch, Tilburg en Utrecht. De helft van de respondenten vertegenwoordigt de voetbalsport, de overige vertegenwoordigde takken van sport zijn hardlopen, badminton,

budosport, gymnastiek, hockey, korfbal, tennis en wielrennen. Bij de selectie van de verenigingen is in het geval van Arnhem, 's-Hertogenbosch en Tilburg de hulp ingeschakeld van de gemeenten of de gemeentelijke sportservicepunten. Hun is gevraagd contactpersonen aan te dragen van enkele in hun ogen (bewust) maatschappelijk betrokken sportverenigingen of (bewust) juist niet maatschappelijk betrokken verenigingen. De respondenten, waarmee de interviews hebben plaatsgevonden, zijn vrijwel allemaal als bestuurslid bij de vereniging betrokken. Enkele al geruime tijd (> 10 jaar) en andere tussen de drie en tien jaar. Eén van de geïnterviewde bestuurders is nog maar net een paar maanden aan zijn eerste termijn begonnen. In Utrecht heeft een tiental amateurvoetbalclubs samengewerkt met de Hogeschool Utrecht rond het thema vitaliteit (zie ook hoofdstuk 5). In dit project zijn op verschillende momenten gesprekken gevoerd met bestuurders, kader en leden van de deelnemende verenigingen. Het onderwerp maatschappelijke oriëntatie is nooit rechtstreeks bevraagd, maar popte regelmatig op in de gesprekken.

Er is informatie verzameld over de volgende vragen:

- Welke betekenis geven sportverenigingen aan hun maatschappelijke oriëntatie?
- Welke motieven worden aangedragen om wel of niet maatschappelijk betrokken te zijn?
- Op welke manier krijgt de maatschappelijke betrokkenheid vorm en wat zijn de ervaringen hiermee in de uitvoering?

De ervaringen en bevindingen van betrokkenen bij het sportverenigingsleven, zijn in dit hoofdstuk opgetekend en hier en daar geïllustreerd aan de hand van citaten.

In 4.3 wordt ingegaan op de achtergrond van de verenigingen, waarna in 4.4 besproken wordt wat de verenigingen onder maatschappelijke betrokkenheid verstaan. Over de verenigingsactiviteiten binnen de maatschappelijke context, wordt in 4.5 verslag gedaan, gevolgd door de achterliggende motieven om zich hiermee bezig te houden in 4.6. In de drie opvolgende paragrafen wordt stilgestaan bij de organisatorische draagkracht van de verenigingen voor hun maatschappelijke betrokkenheid (4.7) en het draagvlak bij betrokkenen (4.8). Het hoofdstuk zal worden afgesloten met de conclusies (4.9).

4.3 Achtergrond sportverenigingen

Om te kunnen begrijpen hoe de maatschappelijke dynamiek en verwachtingen een rol spelen bij de dagelijkse praktijk van sportverenigingen, is het van belang de achtergrond van de sportverenigingen te schetsen. Met de achtergrond bedoelen we de historie van de vereniging, de ligging, de organisatiedoelen en de wijze waarop de organisatie is ingericht. Dat laatste zegt wellicht wat over de organisatiekracht van de

sportvereniging om wel of niet maatschappelijk betrokken te zijn. Deze casestudy betreft overigens louter amateurverenigingen.

Stedelijk gebied

De meeste sportverenigingen binnen deze deelstudie hebben met elkaar gemeen dat ze in een stedelijk gebied gelokaliseerd zijn of daar sport- en beweegaanbod bieden. Verder bestaan er grote verschillen tussen de verenigingen qua omvang, cultuur en visie op de toekomst van de club. Ook de wijken en omgevingen waarin ze zijn gelegen, lopen sterk uiteen. Sommige verenigingen hebben ongeveer 30 leden en andere meer dan 1500. De ene vereniging is meer gericht op recreatie, de andere legt de nadruk op prestatie. Waar de ene club al tevreden is bij het georganiseerd krijgen van trainingsbijeenkomsten, zijn andere verenigingen vooral bezig met het verbeteren van hun niveau en trachten ze naar een hogere klasse te promoveren. Bij een paar verenigingen komen de leden uit diverse wijken, soms doordat de sportaccommodatie op de rand van verschillende wijken ligt of doordat in het verleden (onder meer vanwege gemeentelijke herindelingen) fusies hebben plaatsgevonden. Met name de voetbalverenigingen zijn behoorlijk wijkgeoriënteerd. Ook zijn er enkele clubs die recentelijk de kans grepen om hun aanbod op meerdere plekken aan te bieden (gymnastiek, korfbal en budo). Zij maken daarbij gebruik van gemeentelijke sportzalen of in een enkel geval een Krajicek Playground. Ook verschillen de clubs in de wijze en mate van maatschappelijke oriëntatie.

Wijk en omgeving

De wijken waarin verenigingen liggen, zijn divers van bevolkingssamenstelling en de sociaaleconomische positie van de bewoners is uiteenlopend. Dit beïnvloedt de verenigingscultuur alsook de vraagstukken waarmee de verenigingen te maken krijgen.

Een wijk waarin één van de Utrechtse voetbalverenigingen is gehuisvest, is heel divers van samenstelling: enerzijds wonen er geboren en getogen Utrechtse met kinderen en veel familie die in dezelfde straat woont. Hierdoor zijn de sociale banden hecht en is men behulpzaam naar elkaar toe. Anderzijds wonen er ook veel allochtone gezinnen in de wijk. De bevolkingssamenstelling van de wijk weerspiegelt zich ook in het ledenbestand van de enige voetbalvereniging in de wijk. In bijna alle teams zijn er mensen uit meerdere culturen die samen met elkaar voetballen. Ook zijn ouders vaak aanwezig tijdens de trainingen en wedstrijden van hun kinderen. Tijdens de thuiswedstrijden van de seniorteam is het vaak nog aardig druk. Er zijn veel belangstellenden. Onder het genot van muziek en een drankje in de kantine, is voor velen het 'voetbal kijken' een prima manier om hun zaterdagmiddag door te brengen. Een betrokkene van de voetbalvereniging zegt het volgende over zijn vereniging: *"We zijn een volksvereniging. Twee teams van de zaterdag hebben we weg moeten doen, want die zijn niet hanteerbaar. Wel hebben we er twee teams voor in de plaats gekregen, maar dat zijn studententeams. Het is dus heel raar, een volksclub met studententeams."*

Een andere voetbalvereniging uit Utrecht is vlak na de Tweede Wereldoorlog opgericht. De eerste zestig jaar van haar bestaan was het een dorpsclub met enkele honderden leden. Sinds het dorp deel uitmaakt van de nieuwste Vinex-locatie van de stad Utrecht, heeft de club een explosieve groei doorgemaakt. Het ledenbestand is gegroeid van 450 naar een kleine 2000 leden. De verstedelijking van het gebied heeft de samenstelling van het ledenbestand veranderd. De club streeft ernaar om op seniorenniveau hoofdklasse te spelen. De hoogste jeugdselectieteams spelen op hoog niveau. Op recreatief gebied heeft de club als doel om iedereen goede mogelijkheden te bieden. En ook op maatschappelijk en innovatief gebied wil de club meespelen. In haar strategisch beleidsplan heeft de club de volgende missie geformuleerd: "Ontwikkel jezelf, ontwikkel de club". Om aan de missie vorm te geven, werkt de vereniging met diverse partijen samen, zoals scholen, gemeente en het sportbuurtwerk.

Bij een voetbalvereniging uit 's-Hertogenbosch is het ledenbestand door een fusie en de vestiging op een nieuwe locatie veranderd. Dit heeft geleid tot spanningen binnen de vereniging. Deze club wil zoveel mogelijk leden uit de drie aangrenzende wijken verwelkomen. De problemen waar de club tot het najaar van 2013 mee te kampen had, hadden te maken met de gescheiden werelden tussen de spelende jeugd en de oudere commissie- en bestuursleden. Het merendeel van de jeugd (en de ouders) heeft een allochtone achtergrond en is naast het voetballen weinig betrokken bij de club (lees: vrijwilligerstaken en nevenactiviteiten). Het voormalige bestuur en de commissieleden hebben een autochtone achtergrond en zijn zeer betrokken bij het verenigingsleven. Omdat de autochtone jeugd uit de wijk zich aansluit bij 'witte' voetbalverenigingen aan de rand van de gemeente, ontstaat er scheefgroei, waardoor het verenigingskader onder druk komt te staan. *"Er is een redelijk aandeel allochtonen, maar er zijn nog zat autochtonen, maar die zie je naar wijk x en y vertrekken. Zeg maar de witte voetbalverenigingen. Dan zie je ouders denken: ja die komen hier dan voetballen (allochtonen, red.), straks zitten we in een team met zeven of acht allochtonen. Op de een of andere manier voelen ze zich daar nog niet zo prettig bij en dat heeft tijd nodig. Onbekend maakt onbemind. En dat is lastig."*

Momenteel heeft de club 280 actieve leden, terwijl de accommodatie plaats heeft voor wel 600 leden. *"De hardware is er!"*. Nu nog nieuwe leden met een autochtone achtergrond. Dat is voornamelijk de inzet van maatschappelijke betrokkenheid van deze Bossche voetbalvereniging.

Dit laat zien dat er verenigingen zijn die al vanzelf (vanwege de ligging) een doelgroep met sociaal kwetsbare positie in huis hebben en het voor andere verenigingen een bewuste keuze is om zich bewust maatschappelijk in te zetten. Parallel daaraan of daar bovenop komen de verzoeken of suggesties van gemeentelijke organisaties (ambtenaren, maar ook combinatiefunctionarissen en/of buurtsportcoaches) of andere stakeholders, die sportverenigingen benaderen om een rol te vervullen bij de organisatie van (sport- en beweeg)activiteiten of anderszins (bijvoorbeeld wijkplatform). Tijdens de gesprekken met de respondenten, werden deze externe stimulansen echter

nauwelijks benoemd en werd de indruk gewekt dat de 'maatschappelijke beweging' voornamelijk op eigen initiatief was (gedaan).

Ledenaantal

De clubgrootte van de geïnterviewde sportverenigingen, varieert van 27 leden (badminton) tot en met 2000 leden (voetbal), kortom van kleine tot grote sportverenigingen. Bij enkele, met name kleine clubs, is er bewust geen jeugdafdeling. Het kost de ene club duidelijk meer moeite om leden aan zich te binden dan de andere club. De badmintonvereniging in 's-Hertogenbosch heeft een moeizame periode achter de rug. Drie jaar geleden waren er nog maar 22 leden, waarna aan de bel getrokken werd. Uiteindelijk heeft het zich vanzelf opgelost, want er meldden zich nieuwe leden aan. Het aantal leden is altijd rond de dertig gebleven. De secretaris vermoedt dat het met de slechte economische tijd te maken heeft. Veel groter wil de vereniging ook niet worden, want daar is de sporthal te klein voor en elders in de stad is geen plek. De secretaris verwacht hierin eigenlijk weinig veranderingen. *"Het is een kleine vereniging, die tevreden is met wat het is en het zo wil handhaven."* Over de kleine club: *"Nou hebben we dat ook weer gezien, nu staan er weer mensen op: als het uit elkaar klappt, dan moeten we toch maar eens iets gaan doen, maar het blijft natuurlijk altijd kwetsbaar met zo'n kleine vereniging."*

Bij een andere Brabantse club (voetbal) is de groei van leden erg hard gegaan nadat ze verhuisd waren. Een *"ijzersterke organisatie en een prachtig complex"* (met kunstgrasvelden) worden daarbij als oorzaken aangedragen. De geïnterviewde geeft aan dat het hen eigenlijk overkomen is.

Ook kwam in deze casestudy een aantal clubs naar voren, dat door zorgvuldige bedrijfsvoering een behoorlijke ledengroei had doorgemaakt, zoals de gymnastiek- en budo-sportvereniging in Arnhem. Beide organisaties hebben hun sport- en beweegaanbod in de loop der tijd uitgebreid. De tijdstippen en de locaties waarop gesport werd, zijn uitgebreid (naar overdag) en ook is ingespeeld op 'nieuwe' doelgroepen, bijvoorbeeld peuters en kleuters (en ouders!). De ondernemersgeest kwam boven drijven en de organisatiestructuur veranderde daardoor.

4.4 Betekenis maatschappelijke oriëntatie en betrokkenheid

Voor maatschappelijke betrokkenheid bestaat geen exacte definitie. In een onderzoek van De Groot uit 2008 (in: Boessekool et al., 2011) wordt een vereniging als maatschappelijk betrokken beschouwd als zij:

- participeert in een gemeentelijk stimuleringsproject (bijvoorbeeld 'Jeugd in Beweging', 'Topscore', 'Buurt-Onderwijs-Sport' en 'Meedoen Alle Jeugd door Sport'), of
- participeert in een project van een maatschappelijke organisatie, zoals scholen, sportbonden en welzijnsorganisaties (bijvoorbeeld het aanbieden van kinderopvang, naschoolse opvang of sportbuurtwerk), of

- op eigen initiatief maatschappelijke activiteiten organiseert (bijvoorbeeld zomer-kamp voor kinderen uit de buurt, beachvolleyballen in het park, waarbij iedereen mee kan doen, velden openstellen voor hangjongeren of een dag varen met gehandicapte jongeren).

Maar wat verstaan sportverenigingen zelf nu onder maatschappelijke oriëntatie en betrokkenheid?

Het gros van de sportverenigingen vindt het lastig een heldere en afgebakende definitie te formuleren, maar al doorpratend komen er toch een aantal concrete voorbeelden van betekenissen naar boven. Enkele citaten laten dit zien en worden hieronder weergegeven.

Interviewer: "En nemen jullie ook een maatschappelijke taak op jullie?"

Voorzitter: "Ehm je bedoelt eh..."

Interviewer: "Ja...geef er zelf maar invulling aan"

Voorzitter: "Ja goed, wij hebben bijvoorbeeld bij alle scholen hier clinics gegeven op tennisgebied" (tennisvereniging, regio 's-Hertogenbosch).

"Nou ja, wij zijn op zich wel een hele sociale vereniging. Ik weet niet wat je bedoelt met maatschappelijke betrokkenheid, maar een tijdje geleden belt er iemand: wij willen met een rolstoel komen badmintonnen, ik zeg dan: je kunt misschien beter daar en daar naartoe bellen. Maar dan zeggen zij: "ja maar ik wil niet als een gehandicapte gezien worden of gediscrimineerd worden". Dan zeg ik: "luister eens, je kunt gewoon komen en dan kijk je maar of je mee kunt doen, maar we hebben niet echt faciliteiten... Bij club Y, dat is een grotere club, hebben ze bijvoorbeeld op woensdagavond een G-clubje. Dus daar zitten mensen met een verstandelijke beperking en mensen in een rolstoel en dan zijn het maar acht of negen mensen die door iemand worden begeleid. En als je een grotere club bent en je hebt wat meer ruimte, dan kun je dat ook gemakkelijker doen. Dus die zijn dan wel meer betrokken dan wij. En ze hebben ook jeugd, dus die doen mee met de Jantje Beton-actie en loten verkopen. Dat doen wij ook niet. In onze club met allemaal volwassenen, leeft dat ook helemaal niet" (badmintonvereniging, 's-Hertogenbosch).

Verenigingsleven an sich als maatschappelijke bijdrage

Een aantal respondenten meent dat elke sportvereniging een maatschappelijke functie vervult omdat het zijn van een maatschappelijke organisatie gebaseerd is op het 'door en voor elkaar'-principe. In termen van de participatiemaatschappij kan men zeggen dat deze burgers op eigen kracht met elkaar hun eigen sportactiviteiten organiseren. Een betrokken voorzitter van een Utrechtse voetbalvereniging heeft er moeite mee dat de overheid de uit vrijwilligers bestaande verenigingen allerlei maatschappelijke taken in de schoenen schuift. De beweging van maatschappelijke betrokkenheid van organisaties, was in zijn ogen bedoeld voor het bedrijfsleven. Hij haalt als

voorbeeld Shell aan, die naar zijn zeggen het hele Rijnmond-gebied verontreinigde en zogezegd niets terugdeed voor de maatschappij. Voetbalclubs zijn al maatschappelijk actief. *"Ik vind het prima om meer dingen te doen, ik ben daar zelf een enthousiast voorstander van. Maar dat moet je doen, omdat je er dan belang bij hebt als club om iets te realiseren. Ik vind dat de overheid dat soort dingen niet bij een vrijwilligersorganisatie moet neerleggen. Het kost al moeite genoeg om het hier lopende en gaande te houden. Bij organisaties die zo al bijdragen aan de samenleving, moet je als overheid niet proberen om eigen doelstellingen als een soort koekoeksei naar binnen te werken."*

Respondenten van clubs in sociaal kwetsbare wijken, zijn van mening dat zij een maatschappelijke functie vervullen omdat zij de doelgroep van veel overheidsbeleid al in huis hebben. Zij zien de sportvereniging als het middel om mensen maatschappelijk te laten participeren en sociale vaardigheden te ontwikkelen, waardoor leden een betere positie kunnen verwerven in de samenleving. Een Utrechtse voetbalbestuurder verwoordt het als volgt: *"Je gaat niet alleen naar een voetbalvereniging om te voetballen. Het spelletje is goed om jezelf fysiek te ontwikkelen, je motorieke ontwikkeling gaat daar ook mee gepaard. Daarnaast is het ook een mooie ontmoetingsplek waar je mensen ontmoet, sociaal bezig bent, vertrouwen creëert, waardering krijgt en zelfvertrouwen opbouwt."* De sportvereniging als een soort empowerment voor een gemeenschap die zichzelf organiseert.

Ondanks de moeite die het hun kost te formuleren wat ze verstaan onder maatschappelijke betrokkenheid, noemen de verenigingen een heel scala van activiteiten, die bovenop de organisatie van wedstrijden en trainingen plaatsvinden. Het begrip maatschappelijke betrokkenheid krijgt een heel diverse invulling. Hieronder zijn de activiteiten naar thema geclusterd.

Nieuwe doelgroepen

Bij het betekenis geven van de term maatschappelijke betrokkenheid, benoemen enkele respondenten het zich nadrukkelijk openstellen voor specifieke doelgroepen, zoals mensen met een beperking, jongeren met gedragsproblemen en/of werklozen. Ook de activiteiten om meer jeugd te laten sporten, worden in dit kader genoemd.

Externe samenwerking

Andere respondenten stellen dat sportverenigingen maatschappelijke betrokkenheid tonen door samenwerkingsverbanden op te zetten met externe partijen als gemeenten, welzijnsorganisaties, scholen en woningbouwcorporaties. Hiermee kunnen ze iets extra's betekenen voor de wijk. Het aanbieden van de sportaccommodatie ten behoeve van een wijkfeest of naschoolse opvang, is daar een concreet voorbeeld van.

Een voorzitter van een voetbalvereniging uit 's-Hertogenbosch merkt hierover het volgende op:

“Wat mij betreft is dat je in ieder geval openstaat om met de gemeente en andere partijen in gesprek te gaan. En waar je een actieve bijdrage levert aan alle zaken die we ontwikkelen. Hier hangt een gedragsconvenant waarin we meedoen met andere verenigingen om te kunnen zeggen: wij willen dat er veilig en sportief gevoetbald wordt. We hebben een waarden- en normencommissie ingesteld, dat de gebeurtenis kan beoordelen wanneer er excessen zijn. Er doen daarin ook mensen vanuit het wijkteam mee.”

Pedagogische functie

Ook beschouwen verenigingen het creëren van een positief pedagogisch klimaat voor kinderen als een maatschappelijke bijdrage. Bij een aantal voetbalclubs uit Utrecht wordt bijvoorbeeld de *Vreedzame Aanpak*¹ gehanteerd, waarbij op sociaal en emotioneel vlak het beste uit spelers wordt gehaald. Bij een van de Utrechtse clubs wordt voetbal als middel gezien om gedrag te corrigeren, of in ieder geval de spelers bewust te maken van hun gedrag. Het bestuur wil graag normen en waarden meegeven aan de jongens, die ze misschien thuis niet altijd meekrijgen. Een aantal van de jongens wordt op straat opgevoed. De regels van de straat botsen vaak met de regels van de Nederlandse maatschappij. Een andere voetbalvereniging uit de Domstad gaat hier nog verder in. De vereniging gaat met het Ministerie van veiligheid en justitie een traject in, met jongeren die zich op een hellend vlak begeven en dreigen in de criminaliteit te belanden. Meerdere clubs in Utrecht hebben hiervoor bedankt, maar deze vereniging niet. *“Wij zeggen: als wij hiervoor bekwame mensen kunnen vinden, willen wij dat wel gaan doen.”*

Ontmoetingsplek

Tot slot benoemt men bij de betekenis van maatschappelijke betrokkenheid de functie van ontmoetingsplek, een plaats om bijvoorbeeld specifieke groepen mensen zoals ouderen en mensen die geen werk hebben, uit het isolement te halen.

4.5 (Maatschappelijke) activiteiten

Hierboven hebben we beschreven op welke gebieden de sportverenigingen invulling geven aan hun maatschappelijke oriëntatie en aan het begrip maatschappelijke betrokkenheid. Maar hoe krijgt dat concreet inhoud? Welke activiteiten ontplooiën de verenigingen? In deze paragraaf wordt ingegaan op de activiteiten waarmee verenigingen hun maatschappelijke gezicht tonen.

Een vereniging uit Utrecht geeft aan een voetbalvereniging te zijn met een plus. Ofwel een voetbalvereniging die naschoolse opvang aanbiedt, zeven dagen in de week open is en allerlei soorten activiteiten organiseert. De meeste geïnterviewde verenigingen die zichzelf maatschappelijk betrokken noemen, geven aan dat het aanbod in tijd en naar doelgroep is uitgebreid.

Specifieke doelgroepenaanbod

Een deel van de respondenten heeft het over ‘nieuw’ aanbod, naast het reeds bestaande sportaanbod. Zo biedt een gymnastiekvereniging uit Arnhem, met behulp van financiering van de Sportimpuls, aanbod voor senioren en naschoolse gymlessen in samenwerking met scholen bij Sportpunten. Ander extra aanbod bestaat uit weerbaarheidlessen, zwemlessen en gymnastiek voor minder vaardige en onzekere kinderen. Naast bovenstaande activiteiten en de standaard turnlessen, biedt de vereniging ook peutergym aan. En het streven is om daaropvolgend in elke wijk activiteiten voor kleuters te gaan organiseren. *“We hebben een gerichte visie op welke onderdelen we ons willen ontwikkelen en wat we nu proberen met de groep peuters om daar aansluiting op te vinden bij de groep kleuters. Zodat ze, als ze vier worden, niet in een gat vallen. Dat er aanbod is. In alle wijken waar we peuters bedienen, willen we ook de kleuters gaan bedienen. En van daaruit toeleiden naar de reguliere lessen. We proberen ook dichtbij de kinderen zelf te zitten, we zitten echt in de wijken, anders dan bijvoorbeeld in gemeente H, waar bijvoorbeeld turnvereniging Z een grote sporthal heeft neergezet.”*

Ook een Arnhemse budosportschool is gaan samenwerken met scholen. Dat is ze gaan doen sinds het tijdperk ‘Meedoen Alle Jeugd Door Sport’². In plaats van gymlessen krijgen leerlingen judo. Deze judostichting is geen voorstander van naschoolse judolessen (verlengde schooldag), omdat het bereik dan veel kleiner is in vergelijking met de alternatieve gymlessen (met een bereik van ongeveer driehonderd leerlingen) en er vanuit de stichting toch evenveel inspanningen geleverd moeten worden.

Als gesproken wordt over nieuw aanbod, dan heeft dat bijna altijd te maken met het bereiken van een (of meerdere) nieuwe doelgroep(en). Naast de genoemde voorbeelden van de senioren en de peuters springen er nog twee in het oog: gehandicapten en meisjes. Die laatste groep is bijvoorbeeld binnen de voetballerij nog niet geheel vanzelfsprekend, ondanks de toename landelijk gezien. De organisatie van een G-afdeling binnen een sportvereniging evenmin. Sommige sportverenigingen oriënteren zich hier bewust op, maar een aantal clubs ziet hier ook bewust van af.

Netwerk

Zoals eerder vermeld zijn er voorbeelden gevonden van sportverenigingen die participeren in wijkverbanden, waar ook andere typen (op de wijk gerichte) organisaties

1 De vreedzame sportvereniging is een afgeleide variant van de formule ‘de vreedzame school’. De drie pijlers van de vreedzame aanpak zijn: respect, verantwoordelijkheid en conflicthantering.

2 In 2006 stelden de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Wonen, Wijken en Integratie (WWI) het programma ‘Meedoen alle jeugd door sport in’. Doel was zoveel mogelijk (allochtone) jongeren, met name uit kansarme stadswijken, naar sportverenigingen toe te leiden (Hoekman, Elling, Van der Roest, & Van Rens, 2011).

aan deelnemen zoals fysiotherapie, jongerenwerk, kinderopvang en de gemeente. Gezamenlijk organiseren zij activiteiten om bekendheid te geven aan het bestaande aanbod, zoals een wijkdag (open dag). Waar het bij de één plaatsvindt op het sportterrein, vindt het andere initiatief plaats in een plaatselijke sporthal. Een ander voorbeeld van een gezamenlijke activiteit is de organisatie en uitvoering van een behoefte-onderzoek onder de bewoners.

Goede doelen

Het bijdragen aan goede (erkende) doelen (zoals Kika, KWF of Jantje Beton) met behulp van collectes of het organiseren van een toernooi voor het goede doel behoort ook tot de uitingsmogelijkheden van maatschappelijke betrokkenheid. *“Daar kwam iemand mee. Eerst denk je, we kunnen dat geld zelf best goed gebruiken, maar je ziet toch dat mensen dit waarderen. Dan moet je dit ook bekend maken”,* aldus een penningmeester van een korfbalvereniging in Arnhem.

Stage/werk

Ook het bieden van (maatschappelijke) stageplekken voor ROC of andere middelbare scholieren of het verstrekken van taken aan werklozen in de wijk, worden als voorbeeldactiviteiten aangehaald.

Een Utrechtse voetbalvereniging biedt haar jeugdspelers ruimte om maatschappelijke stage te lopen bij de club. De stagiaires worden dan scheidsrechter of begeleider bij de jaarlijkse door de vereniging georganiseerde voedselbank- of winterclinics. De maatschappelijke stagiaires worden door een stagiair van de Hogeschool Utrecht begeleid. Op deze wijze biedt de club jongeren een kans zichzelf te ontwikkelen en ervaring op te doen binnen de maatschappelijke projecten. Denk aan: leiding geven, organiseren, contacten leggen en training geven.

Overig

Andere maatschappelijke activiteiten die naar voren kwamen tijdens de interviews zijn: de Vreedzame aanpak, het programma *Fitste Team*, waarbij de club een gezond eetpatroon bij de jeugdspelers probeert te bevorderen, en de zogenaamde *Family-talent*-training die moet bijdragen aan de binding van ouders en kinderen aan de vereniging. Opgemerkt werd, dat zolang de relatie ouder-kind niet goed is, dit ook invloed heeft op de vereniging. De betrokkenheid van ouders ligt per club erg ver uit elkaar. Een aantal betrokken ouders is elke week aanwezig, de ouders zijn erg gemoeidelijk en vriendelijk. De coördinator van een meisjesteam van een voetbalvereniging uit Utrecht, gaf aan: *“Ik was pas bij een oudervergadering, daar zaten echt veertig vaders. Dat was echt mooi om te zien. Die waren allemaal heel betrokken.”*

Opvallend is dat een bestuurslid van een kleine sportvereniging in Arnhem de vereniging zelf als niet-maatschappelijk betrokken beschouwde, terwijl zij wel jaarlijks voor jong en oud een in de regio bekende cross organiseert. De leden lopen dan zelf niet, maar zetten zich bij dat loopevenement als vrijwilliger in (parcours, inschrijvingen,

veiligheid in bos). In totaal zijn 35-40 vrijwilligers nodig, aangezien het aantal deelnemers uit ongeveer 35-50 kinderen en 250 volwassenen bestaat. Uit het gesprek kwam ook naar voren dat de vereniging voor dit evenement contact heeft met een school voor slechthorende mensen. Omdat de vereniging verder geen jeugdactiviteiten organiseert of anderszins (maatschappelijk) actief is, acht de bestuurder de vereniging toch niet-maatschappelijk betrokken.

4.6 Motieven voor maatschappelijke betrokkenheid

Externe uitdaging

Uit deze deelstudie komt naar voren dat een aantal sportverenigingen bewust kiest voor maatschappelijke betrokkenheid. Wat is de reden voor verenigingen om dat te doen? Het blijkt dat in veel gevallen een vraag van de overheid aan verenigingen om mee te werken aan een sportstimuleringsprogramma, de *trigger* is om zich hierover te buigen. Dat verenigingen hier positief op reageren, heeft onder andere te maken met de sociale bewogenheid van kaderleden. Zo zegt een van de geïnterviewden:

“Ik heb er ook iets mee, ik vind het leuk om iets voor de maatschappij te doen. Je kunt geld geven aan een collectebus, maar je kunt ook dit soort dingen doen”.

En een ander: *“Als je bij jezelf al de wereld gaat verbeteren in je eigen omgeving – zo ben ik thuis opgegroeid –, (...) dan krijg je, daar ben ik van overtuigd, een betere wereld.*

Een ander motief dat veelvuldig wordt genoemd, is betrokkenheid bij de wijk of iets voor de buurt willen betekenen. *“De club is erg aan de wijk gebonden. Veel leden wonen in de wijk en de trainers zijn er opgegroeid. Dan is het leuk om iets aan de wijk terug te geven.”* Het betreft dan vaak projecten om kinderen en jongeren de mogelijkheid te bieden om te bewegen. In wijken met een diverse bevolkingssamenstelling, zien geïnterviewden de vereniging als een plek waar verschillende bevolkingsgroepen elkaar kunnen ontmoeten. Zij streven dan naar een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling van de wijk binnen de vereniging.

Nieuwe leden

Ook zien bestuursleden de maatschappelijke activiteiten in de wijk als een mogelijkheid om meer bekendheid te geven aan hun vereniging en hopen ze op deze manier nieuwe leden te werven. *“Binnen deze regeling krijgen we de mogelijkheid om extra instrumenten in te zetten om potentiële leden te benaderen. Het gaat daarbij om schoolgaande jeugd waarbij sprake is van overgewicht”,* verwoordt een van hen deze visie. En een andere club hoopt op deze manier meer autochtone leden aan te trekken, zodat er een goed evenwicht blijft tussen allochtone en autochtone jeugdleden. Het leden werven via maatschappelijke projecten, pakt niet altijd goed uit. Bij een kleine Utrechtse voetbalvereniging die deelnam aan het project ‘Meedoen alle jeugd door sport’, kon het kader op de nieuw ingestroomde jeugdleden onvoldoende de basisprincipes van fair play en teamgeest overbrengen. Dit had tot gevolg dat de meeste jongeren na een aantal onverkwikkelijke voorvallen binnen een jaar weer ver-

trokken waren. De club heeft nu besloten om niet meer in te zetten op jeugd. Ook kunnen de maatschappelijke activiteiten tot onverwachte spanningen leiden. Dat gebeurde bij een Utrechtse voetbalclub die altijd prestatievoetbal in haar vaandel had gevoerd. Hun spelers kwamen overal vandaan. Het beleid om zich meer op de wijk te richten, bracht de breedtesport (jeugd uit de buurt) binnen de vereniging. Dit veroorzaakt een spanningsveld tussen oud en nieuw. Een van de vrijwilligers zei daarover: *“Mijn grootste ergernis hier is dat de breedtesportteams met heel veel moeite een keer in de week trainen. Dat vind ik belachelijk. Ik vind dat ieder team van deze club in principe twee keer per week moet kunnen trainen. Kinderen komen naar sport om te bewegen”*. Dit spanningsveld is een uitdaging voor de club. Toch hebben de meeste verenigingen de ervaring dat nieuwe doelgroepen de basis van de vereniging versterken. *“Het vergroot het totale pakket van de vereniging, dus dan is het belangrijk om daar energie in te steken”*, merkt een bestuurder op. Ook kunnen subsidiegelden voor projecten bijdragen aan het verstevigen van de bestuurlijke en financiële basis van een vereniging. *“We hebben het afgelopen jaar vreselijk veel gedaan om op zondag een competitie te realiseren voor jonge kinderen. Daardoor kunnen nu veel extra kinderen uit de wijk voetballen. Daar dienen we twee doelen mee: de wijk en de club. We vergroten zo de vijver waaruit we talent kunnen vissen en doordat we over meer leden de kosten van het complex kunnen verdelen, kunnen we relatief betaalbaar blijven voetballen nu subsidies teruglopen.”*

Geen extra taken omdat...

Verenigingen die geen extra maatschappelijke taken oppakken, zijn veelal klein in omvang. Zij worstelen vaak met hun voortbestaan. En de bestuursleden zijn tevreden als het hen lukt de sportactiviteiten op een soepele manier te organiseren. Zij houden zich niet bezig met extra activiteiten omdat ze daar de faciliteiten en de menskracht niet voor hebben. Een bestuurder van een Arnhemse loopclub zei daarover: *“Ik zie dit niet zitten. We zijn een klein bestuur, we werken ook allemaal. We hebben niet de mogelijkheid er van alles bij te doen...”*.

Ook wanneer een vereniging niet kiest voor een structurele extra taak kan de club een maatschappelijke betrokkenheid tonen. Bij deze verenigingen zagen we wel een bepaalde mate van openheid naar mensen met een beperking. Zij worden niet bij voorbaat buitengesloten. Het moet volgens een bestuurder van een badmintonvereniging uit 's-Hertogenbosch wel kunnen binnen de mogelijkheden van de club. *“Zo heeft hier een jonge gast gespeeld. Zijn vriendin kwam elke week mee. Die jongen was autistisch. Op een gegeven moment durfde hij alleen te komen, maar dat heeft wel drie maanden geduurd.”*

Verenigingen die niet kiezen voor een maatschappelijke taak, hebben vaak geen jeugdleden. Ze richten zich louter op het kunnen uitoefenen van hun sport. Opvallend is dat een aantal respondenten aangaf dat de activiteiten die een vereniging vanuit maatschappelijke betrokkenheid op zich neemt, gerelateerd moeten zijn en ondersteunend aan de corebusiness van de vereniging. Dit is nodig om de draag-

kracht te behouden. Een voorzitter van een Utrechtse voetbalclub verwoordde dat als volgt: *“Als iets geen doel heeft voor de eigen club, dan komt het niet van de grond. Het lijkt dan even leuk, maar het verwatert ook weer snel”*. De activiteiten moeten passen bij de club en mogelijkheden van de leden.

4.7 Visie paren aan organisatiekracht

Voor maatschappelijke betrokkenheid zijn mensen met visie nodig. Een bestuur dat verder kijkt dan de waan van de dag en zich ook verantwoordelijk voelt voor de vereniging op langere termijn. Een *lonely wolf* in het bestuur is onvoldoende. De activiteiten moeten een vast agendapunt zijn op de bestuursvergadering. Tegelijkertijd heeft het bestuur mandaat vanuit de verenigingsdemocratie (algemene ledenvergadering) nodig. Te veel mensen die iets moeten vinden, werkt niet (zie ook Klijn, 2012). Het veranderingsproces van twee sportverenigingen wordt in onderstaand kader beschreven.

Kader 4.1 Voorbeelden veranderingsprocessen bij verenigingsbesturen

Vereniging A.

Een voorzitter van de Arnhemse gymnastiekvereniging beschouwde de vereniging – bij zijn aantreden – als traditioneel. Er werd een pallet aan turnlessen aangeboden en men kon de sport als recreant of als wedstrijdturner beoefenen, maar hij wilde meer. *“Wat ik toen merkte was dat het bestuur vooral bezig was met brandjes blussen. De organisatie was behoorlijk intern gericht, liep constant achter de feiten aan en er was een sfeer die spanning met zich meebracht tussen bestuur en lesgevers. Dus dat was een van de dingen waar we verandering in hebben proberen aan te brengen.”* Via een lokale sportverenigingsondersteuner werd de vereniging gewezen op de mogelijkheid om een ‘proeftuin’ te worden, waarbij zou worden samengewerkt met een brede school. De aanvraag werd niet gehonoreerd, maar hiermee proefde het bestuur aan het ‘anders’ denken vanuit de vereniging. *“Daar hebben we de eerste kennismaking gedaan met het over de eigen schaduw heen springen. Gewoon eens kijken naar wat de buitenwereld ons te bieden heeft en wat voor mogelijkheden er zijn om op een andere manier met het aanbieden van sport bezig te zijn.”*

Een ander landelijk project waarop de vereniging wel met succes inhaakte, was Meedoen alle jeugd door sport, waarbij werd samengewerkt met de andere gymnastiekvereniging uit de Gelderse hoofdstad. Dit was een stap naar het professionaliseren van de vereniging, want de club werd gedwongen een visie voor de lange termijn te formuleren. *“Dat betekent dat je ook meer taken moet gaan delegeren naar de lesgevers; ze moeten ook een meer verantwoordelijkheid nemen bij het oplossen van problemen in plaats van alles bij het bestuur neer te leggen. Ze moeten groeien naar meer taakvolwassenheid.”*

Vereniging B.

Een vergelijkbaar patroon voltrok zich bij een Arnhemse korfbalvereniging, zij het dat er niet met professionals wordt gewerkt. Na interne strubbelingen begon ook die vereniging haar blik naar 'buiten' (de wijk) te werpen. Men wilde met de club weer 'vooruitkijken'. De penningmeester laat in het gesprek vallen dat het hele bestuur hier zo over dacht. *"We vonden dat we met z'n allen meer naar buiten moesten kijken, want alleen maar naar binnen kijken maakt je niet groter en beter. Van daaruit zijn er allerlei dingen opgestart om te weten hoe wij ons in de wijk moesten manifesteren, met als doel continuïteit te kunnen garanderen."* Vragen die centraal stonden waren: hoe zorgen we voor continue aanwas van leden, te beginnen bij de jeugd? Hoe kunnen we ze boeien, maar vooral ook binden? Datzelfde gold voor vrijwilligers. Wat nodig was, was reclame voor de sport. Maar daarnaast ook verandering in beleid en strategie.

In het voorgaande hebben we gezien dat er middelgrote en grote verenigingen zijn die ingaan op de uitdaging van de overheid om zich te richten op nieuwe doelgroepen of het ondernemen van nieuwe activiteiten te ondernemen. Uit de gesprekken blijkt dat dit niet vanzelf gaat.

Professionaliteit versterken

Zo wordt door meerdere respondenten uit Tilburg genoemd dat een door de gemeente gefinancierde coördinator een essentiële rol heeft gespeeld: *Zonder hem was het een stuk moeilijker geweest om het project op te tuigen. Hij heeft meegedacht met de richting van de projecten. Hoe bereik je bijvoorbeeld de doelgroep? Hoe organiseer je iets onder schooltijd? Hoe kan worden aangesloten bij bestaande programma's (clubbestuurder Tilburg)?* En een bestuurder van een gymnastiekvereniging uit Arnhem vertelt dat ze een professionaliseringsslag hebben doorgemaakt: *"We wilden professioneel acteren naar buiten toe. Dat heeft ervoor gezorgd dat we voldoende professioneel kader om ons hebben verzameld om de operatie te doen. Het geld dat we kregen voor het project Meedoen Alle Jeugd door Sport hebben we niet ingezet voor lessen, maar voor een nieuw type functionaris als rechterhand van het bestuur, met als doel nieuw aanbod te creëren. Nu zijn er twee coördinatoren op parttimebasis in dienst voor coördinerende klussen en het aanbod aan specifieke groepen. En het kader bestaat uit 9 lesgevers met een vast dienstverband en 21 lesgevers op freelancebasis. Het werken met betaalde krachten heeft als voordeel dat je van hun kunt vragen om binnen het beleid van de vereniging te werken. Dat is met vrijwilligers veel lastiger. Ook konden we daardoor activiteiten overdag organiseren."*

Weinig andere verenigingen zijn in deze mate geprofessionaliseerd, maar bij bijna alle geïnterviewde verenigingen spelen betaalde krachten zoals verenigingsmanagers of combinatiefunctionarissen een rol bij de organisatie van de maatschappelijke activiteiten. Deze professionals zijn voor externe partners een gemakkelijk aanspreekpunt binnen een vrijwilligersorganisatie. Zij zorgen voor continuïteit in de contacten en de extra activiteiten. Ook brengen zij expertise mee over specifieke doelgroepen of over

het werven van gelden voor de extra activiteiten. Het lijkt er dus op dat het voor veel verenigingen een brug te ver is om alleen op het vrijwillige kader en de leden te varen voor het realiseren van de extra activiteiten.

4.8 Draagvlak bij andere betrokkenen

Uit de gesprekken blijkt dat het bestuur vaak de belangrijkste initiator vormt voor de extra activiteiten. Maar hoe zit het dan met de leden? Wat vinden zij van de maatschappelijke activiteiten die er bij hun club plaatsvinden? Voelen zij zich betrokken bij de activiteiten? De antwoorden op deze vragen zijn niet eenduidig. Bij de verenigingen die zo gezegd de doelgroep in huis hebben, is een brede bekendheid met de activiteiten van belang doordat de activiteiten zich richten op de eigen jeugdleden en de ouders. Een ouder vertelt: *"Ik vind dat de club steeds meer gaat betekenen voor de jeugd. Ik las laatst iets van het Fitste Team. Zulke initiatieven zijn geweldig voor de kids"*. Andere clubs geven aan dat alleen de direct betrokkenen op de hoogte zijn van de activiteiten. Ze noemen als reden de beperkte communicatie over deze activiteiten of de geringe belangstelling van de leden. Zo vertelt een Brabants bestuurslid: *"Heel veel mensen willen gewoon lekker voetballen en als wij dan praten over samenwerking, ja daar zijn het dan wel eens mee, maar hoe we dat dan moeten doen...?".* Ook uit andere gesprekken komt naar voren dat de meeste leden, als ze over de activiteiten horen, daar niet afwijzend tegenover staan, maar wel de beperkingen van een vereniging zien. *"Ik zie daar geen problemen in. Ik zie niet in waarom je geen gymles zou geven aan een doelgroep waar je iets meer moeite in moet steken. Maar schoenmaker blijf bij je leest. Je moet niet van een gymjuffrouw verwachten dat ze gedragsproblematiek gaat aanpakken."*

4.9 Conclusies

Naar aanleiding van de kwalitatieve studie onder sportverenigingen naar de betekenis en uitwerking van hun maatschappelijke oriëntatie, kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

Gros van de verenigingen maken bewuste keuzes

Stokvis' bewering dat de druk van de overheid om sportverenigingen maatschappelijke taken op zich te laten nemen ondermijnend werkt (2010), wordt door de verenigingen deels herkend, deels niet.

Doordat er geen duidelijke definitie is, acht de ene club zich al snel maatschappelijk betrokken en de andere niet. De (relatief) kleine verenigingen scharen zich vaak onder de niet- maatschappelijk betrokken sportverenigingen, omdat ze naast hun reguliere aanbod geen extra faciliteiten hebben voor bijvoorbeeld jeugd of mensen met een handicap, terwijl ze in de ogen van sommige andere verenigingen wel maatschappelijk betrokken zijn vanwege het zijn van een sportvereniging en het (simpelweg)

bieden van sportaanbod. Het feit dat ze klein zijn, zorgt er vaak voor dat ze bewust geen maatschappelijke taken op zich nemen. En dan is het niet altijd een kwestie van niet kunnen (capaciteit & deskundigheid), maar ook een kwestie van niet willen. Van belang om hier aan te stippen, is het feit dat we in deze studie de groep sportverenigingen missen die wel pogingen hebben gedaan om maatschappelijke taken op zich te nemen, maar die er niet of nauwelijks in geslaagd zijn om deze taken of de daartoe behorende activiteiten te bestendigen.

Persoonlijk engagement en ledenwinst zijn dominante motieven

Vrijwel alle middelgrote tot grote sportverenigingen die zich maatschappelijk oriënteren, doen dit omwille van groeimogelijkheden in de wijk of gemeente. Door de ligging van de verenigingsaccommodatie of de plek van het sport- en beweegaanbod, is de doelgroep vaak al 'in huis' of zeer nabij. Gemikt wordt op het aanspreken van nieuwe leden, zodat de vereniging haar bestaansrecht behoudt of verstevigt. Ook bij onderzoek van De Groot (2008) onder Amsterdamse verenigingen, bleek ledenwinst een belangrijk motief. Dikwijls gaat dit gepaard met de sport- en beweegstimulering vanuit de landelijke- of lokale overheid, die daarvoor financiële middelen beschikbaar stelt. Verenigingen die aangegeven hebben zich hier bewust *niet* voor in te zetten, zijn tevreden met de huidige omvang van het ledenaantal en benadrukken juist te willen consolideren in plaats van uit te breiden.

De meeste verenigingsbestuurders gaven aan zelf maatschappelijk geëngageerd te zijn. Ze willen oprecht iets voor de buurt, een groep mensen of de wereld betekenen en proberen dit gedachtegoed op kaderleden of professionele lesgevers over te brengen. Deze groep verenigingsbestuurders herkent zich dan niet in de constatering van Stokvis (2010). Zij zijn intrinsiek gemotiveerd om hier iets mee te doen en benutten de mogelijkheden die overheden hun bieden. Voor hen voelt dat niet aan als het opleggen van taken.

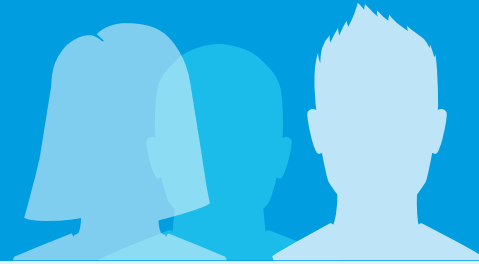
Krachtige organisatie vaker succesvol

De inspanningen in het kader van maatschappelijke betrokkenheid, leiden meestal wel, maar niet altijd tot het gewenste resultaat. Een explosieve groei van leden of het omarmen van nieuwe doelgroepen, kunnen voor interne spanningen zorgen. Een en ander hangt nauw samen met de draagkracht van de verenigingen. Het is niet zo dat alleen grote verenigingen met een sterke organisatie extra maatschappelijke inzet kunnen realiseren, maar bij een kleine club staat of valt dit nog meer met de persoonlijke betrokkenheid van leden en vrijwilligers. In de praktijk blijkt voor het organiseren van extra activiteiten in de sportvereniging meestal het inschakelen van professionals nodig. De meeste vrijwilligers komen niet aan dagactiviteiten toe vanwege verplichtingen in de context van hun eigen betaalde baan. Ook ontbreekt het bij vrijwilligers soms aan specifieke kennis of vaardigheden, zoals het opstellen en verantwoorden van subsidieaanvragen.

Sluit aan bij de corebusiness

De maatschappelijke betrokkenheid varieert van het bieden van clinics op scholen tot en met het collecteren voor een goed doel. En ook het bieden van werk- of stageplekken of het onder de aandacht brengen van een actueel thema (voeding, fair play), behoren tot de genoemde maatschappelijke vormen van betrokkenheid. Een groot deel van de activiteiten vindt op de eigen accommodatie van de sportverenigingen plaats, maar verenigingsmensen trekken nu ook meer de wijk in. Clubbestuurders schuiven aan bij overlegvormen en trainers tonen elders hun kwaliteiten voor een potentiële nieuwe doelgroep. Maar welke activiteiten ook worden ondernomen, het is van belang dat de activiteiten passen bij leden en de verenigingscultuur en dat ze dicht aanliggen tegen de corebusiness van de vereniging.

Tijdens dit onderzoek is meer inzicht verkregen in het transitieproces van sportverenigingen. Daarbij lag de focus op de betekenis van maatschappelijke betrokkenheid van sportverenigingen en de vorm waarin dit gegoten is/wordt bij monde van de clubbestuurders. Van het verloop van het interne transitieproces en de wijze waarop verschillende betrokkenen in de clubs dit ervaren en waarderen, hebben we nog geen duidelijk beeld. Speet et al. (2014) constateerden dat veranderkrachtige bestuurders hun leden niet altijd weten duidelijk te maken waarom verandering wenselijk is. Dit zijn interessante kwesties voor vervolgonderzoek.



De club dichtbij

Budo Sport Arnhem is van oorsprong een judoclub, maar heeft onder leiding van de huidige directeur, mevrouw Wensink, in 1998 een doorstart gemaakt als stichting met een ideële doelstelling. Eén van de redenen die eraan ten grondslag lagen dat de stichting zich meer maatschappelijk actief ging opstellen, liggen bij Wensink zelf. Komend uit een sociaal nest leeft zij volgens de overtuiging dat respectvol met elkaar omgaan van wezenlijk belang is om te werken aan een goede samenleving, een betere wereld.

Eind jaren negentig werd geconstateerd dat de zaal vaak 'leeg' was. De stichting besloot daarom op andere dagen en tijdstippen (een meer divers) aanbod te verzorgen. Daarmee werd aan een behoefte voldaan en groeide de organisatie stapsgewijs. De club sprong bijvoorbeeld in op trends als 'conditietraining', 'Callanetics', 'Pilates', 'Tae bo' en andere voorbeelden uit het buitenland. Inmiddels is de hoofdactiviteit nog steeds judo, maar biedt Budo Sport Arnhem daarnaast 50+-lessen, fitnessvormen, workouts, Pilates, yoga, Tai-Chi, dansvormen, weerbaarheidstrainingen en fietslessen aan, aan zo'n 900 vaste sporters. De stichting heeft een aantal vaste trainers en docenten in dienst. Daarnaast worden er ZZP'ers ingehuurd en worden er lessen gegeven door vrijwilligers en stagiair(e)s.

De stichting wil een laagdrempelige sportschool zijn waar iedereen zich thuis voelt en beschouwt zichzelf als een maatschappelijk verantwoorde club. Budo Sport Arnhem kan gezien worden als een voorbeeld van een open club. In haar doelstelling staat dat de club wil bijdragen aan een sportieve samenleving waarin zowel veel aan sport wordt gedaan als van sport wordt genoten. De stichting kijkt steeds welke vraag er is vanuit de samenleving en wil daarop inspelen. Vanuit deze instelling zijn er verschillende initiatieven opgestart, zoals bijvoorbeeld sportlessen op loopafstand van basisschoolkinderen, weerbaarheidstrainingen, fietslessen en sporten op doktersrecept.

Om haar doelstelling te verwezenlijken en zoveel mogelijk mensen het plezier in sporten te laten ervaren, zoekt Budo Sport Arnhem de mensen op. Daarbij werkt zij samen met veel verschillende partijen, zoals scholen, huisartsen, fysiotherapeuten en, meer recent, woningbouwverenigingen. Een voorbeeld daarvan zijn de alternatieve gymlessen die Budo Sport Arnhem geeft op basisscholen. Een aantal weken verzorgen zij judolessen tijdens de gymles en daarna worden er in de buurt, bij voorkeur op loopafstand van de kinderen, lessen opgestart. Op deze manier wordt 10% van de

bereikte leerlingen lid van de stichting, en zij blijven vaak ook gedurende een lange periode lid. Bij een van deze 'Judo op School'-projecten werd na de lessen geen enkel kind lid, terwijl ze wel enthousiast waren. Toen bleek dat de stichting te ver weg zat en dat de moeders van de kinderen hen niet konden brengen, omdat ze niet konden fietsen en er geen goede openbaar-vervoersverbinding is. In samenwerking met de woningbouwvereniging en de gemeente, heeft Budo Sport Arnhem toen fietslessen voor vrouwen opgestart. Inmiddels is de doelgroep uitgebreid en nemen er ook mannen deel aan de cursussen. De cursussen hebben ertoe geleid dat vrouwen hun kinderen naar een sportlocatie kunnen brengen en zelf ook meer mogelijkheden hebben om te sporten. Daarnaast lijkt de cursus de banenkans van deelnemers te vergroten, vanwege hun toegenomen mobiliteit. Het effect van de fietslessen blijkt groter te zijn dan verwacht.

De stichting probeert steeds vooruit te denken wat betreft het aanspreken van verschillende doelgroepen. Er wordt gekeken naar de samenleving en naar de toekomst: waar is vraag naar en welke doelgroepen passen bij de club? Zo is de stichting een aantal jaren geleden gestart met 50+-sportaanbod. Dit is klein begonnen en nu wordt er dagelijks sport voor senioren aangeboden in de daluren.

Om meer allochtone vrouwen aan het sporten te krijgen, werd een samenwerking gezocht met huisartsen en fysiotherapeuten in de wijk. Het kostte moeite om het vertrouwen van de vrouwen te winnen en hun mannen bleken niet altijd voorstander te zijn van sport voor vrouwen. Wanneer de huisartsen of fysiotherapeuten het echter noodzakelijk achtten, schreven zij 'sport op recept' voor, bijvoorbeeld bij psychosomatische klachten. Vanwege de belangrijke positie van een arts, werd het sporten via deze weg eerder geaccepteerd. Inmiddels speelt dit minder, over het algemeen hebben de vrouwen nu meer vrijheid. Toen het eenmaal lukte om het vertrouwen van de doelgroep te winnen, werd de sportende groep allochtone vrouwen via mond-tot-mondreclame snel groter. Er worden aparte uren voor (autochtone en allochtone) vrouwen aangeboden en de feedback van de vrouwen is positief.

Het opzetten en realiseren van deze activiteiten vraagt een grote tijdsinspanning. Bovendien is het noodzakelijk een groot netwerk op te bouwen en te onderhouden met maatschappelijke instellingen. De directeur houdt zich hier voornamelijk mee bezig. De hoofdtrainer is ook acht uur bij de gemeente in dienst als combinatiefunctionaris en kan vanuit die functie het 'Judo op School'-project invullen. De stichting is een platte organisatie met korte lijntjes, waardoor er snel gehandeld kan worden en er ruimte is voor nieuwe initiatieven. Dit is echter ook hun zwakte punt, omdat alles op organisatorisch gebied afhangt van slechts een aantal personen. Er wordt gewerkt aan het uitbreiden hiervan, om de continuïteit en kwaliteit van de club te waarborgen.

Ook in de lessen zelf komt de ideële grondslag van de stichting naar voren. Alle lesgevers zijn verantwoordelijk voor de inhoud van hun lessen. De directeur bemoeit zich hier niet mee, maar trainers en vrijwilligers dienen respect uit te stralen bij het

mogelijk maken en begeleiden van de sport. Ze worden hierop geselecteerd.

De stichting helpt de scholen bij de 'opvoeding' van kinderen, aldus de directeur. In haar ogen is 'de sport' *medeopvoeder*.

Volgens Wensink is het belangrijk om te denken in mogelijkheden en niet te bang te zijn voor consequenties, mislukkingen en knelpunten, zoals een tekort aan vrijwilligers. Er kan altijd wat misgaan, maar dan heb je het in ieder geval geprobeerd.

Dankzij deze proactieve houding met respect voor iedereen, is de stichting uitgegroeid naar een omvang van ruim 900 leden die zich thuis voelen bij de club. Mensen hebben er behoefte aan ergens bij te horen en gezien te worden en de stichting vindt het belangrijk om voor deze sfeer te zorgen. Het runnen van een maatschappelijke vereniging moet je liggen, maar levert naast een fijne club ook op persoonlijk niveau veel voldoening op.



5 Diversiteit stimuleert vitaliteit bij voetbalclubs¹

Stijn Verhagen en Bas van Nierop, m.m.v. Inge Scheijmans

5.1 Inleiding

Over Nederlandse sportverenigingen bestaan twee verhalen. Het eerste verhaal gaat over de kracht van het verenigingsleven. Het aantal vrijwilligers behoort tot het hoogste in de wereld. Er is bijna geen land met zo veel voetbalclubs als Nederland. Wekelijks worden ruim dertigduizend voetbalwedstrijden gespeeld. Naar schatting zijn daar zo'n 2,5 miljoen spelers, begeleiders en toeschouwers bij aanwezig. Wie de wedstrijden bezoekt, kent het plezier en de passie van de deelnemers.

Het tweede verhaal gaat over de teloorgang van de vereniging. Het aantal vrijwilligers mag dan hoog zijn, toch hebben veel clubs last van een tekort aan vrijwilligers. De betrokkenheid van de vrijwilligers is bovendien losser en vrijblijvender geworden. Agressie in de sport is weliswaar niet nieuw, maar mensen hebben wel het idee dat deze toeneemt. Tot slot hebben verenigingen door de gemeentelijke bezuinigingen vaker moeite het hoofd boven water te houden.

Veel onderzoek naar verenigingen gaat over de vraag in hoeverre bovenstaande verhalen met cijfers kunnen worden onderbouwd (Bijl, Boelhouwer, Pommer, & Sonck, 2013; Breedveld, Kamphuis, & Tiessen-Raaphorst, 2008; Gemeente Den Haag, 2012; Gemeente Rotterdam, 2010; Romijn & Van Kalmthout, 2012; Stichting Waarborgfonds Sport SWS, 2014; Van Kalmthout, 2011; Van Kalmthout, De Jong, & Lucassen, 2009; Van Kalmthout & Romijn, 2011; Van Kalmthout & Van der Werff, 2013). In welke mate en op welke vlakken zijn verenigingen vitaal? Interessant is de aanpak van het Mulier Instituut (zie ook hoofdstuk 3), die het functioneren van verenigingen op het vlak van leden, kader, activiteiten en financiën, jaarlijks onderzoekt en zo over een langere termijn kan bekijken.

Hoewel longitudinale gegevens zicht bieden op de ontwikkeling van de vitaliteit van Nederlandse sportverenigingen en op knelpunten daarbij, geven ze geen inzicht in hoe zaken eventueel kunnen worden verbeterd. De afgelopen twee jaar deden we daar vanuit het lectoraat Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling (PMO) van Hogeschool Utrecht wel onderzoek naar (Verhagen, 2014). Twee seizoenen liepen we samen met collega's en studenten intensief mee bij tien voetbalclubs in de stad Utrecht. We interviewden voorzitters, sporters, ouders van sporters, vrijwilligers en professionals over de factoren die in hun ogen een rol spelen bij vitaliseringsprocessen in verenigingen en welke praktische aanknopingspunten er voor verenigingen zijn om zich op een positieve manier te ontwikkelen.

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op het boek *Hoe de bal blijft rollen* (Verhagen, 2014). Verspreid over het hoofdstuk zijn fragmenten letterlijk overgenomen.

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek. In paragraaf 5.2 gaan we in op de achtergrond en vraagstelling van het onderzoek. In paragraaf 5.3 zetten we de wijze van dataverzameling en -analyse uiteen. In paragraaf 5.4 bespreken we de onderzoeksresultaten, waarna we in paragraaf 5.5 de belangrijkste conclusies presenteren.

5.2 Achtergrond en vraagstelling van het onderzoek

Veel voetbalclubs kampen zoals gezegd met kwesties die hun functioneren raken, variërend van vrijwilligerstekorten tot veranderende ledensamenstellingen, dalende sponsorinkomsten en agressie op en om het veld. Ook zijn er bredere maatschappelijke ontwikkelingen die het aanpassingsvermogen van de clubs op de proef stellen. Politici en beleidsmakers verwachten bijvoorbeeld in toenemende mate van verenigingen dat zij een rol spelen bij het oplossen van maatschappelijke problemen, zoals schooluitval, jeugdoverlast, integratieconflicten of obesitas.

Gedurende twee jaar hebben tien clubs uit Utrecht het voortouw genomen om te verkennen hoe zij hun vitaliteit kunnen verhogen: VV De Meern, VV Kismet, VSC Utrecht, USV Elinkwijk, VVU Ardahanspor, Zwaluwen Utrecht 1911, UVV, DHSC, Sporting '70 en VV Hoograven. De tien clubs vroegen het lectoraat PMO en vier andere kennis- en sportinstellingen hen te ondersteunen bij het nadenken over hoe zij hun vitaliteit zouden kunnen vergroten en bij het ontwikkelen van activiteiten om dit ook te realiseren: Vereniging Sport Utrecht (VSU), de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht, het W.J.H. Mulier Instituut en de KNVB.

De tien verenigingen zijn verschillend qua omvang, cultuur en visie op de toekomst van de club, en ook de wijken en omgevingen waarin ze zijn gelegen, lopen sterk uiteen. Sommige verenigingen hebben ongeveer 100 leden, andere meer dan 1000 of zelfs 1500 leden. De ene vereniging is meer gericht op recreatie, de andere legt de nadruk op prestatie. Waar de ene club al tevreden is als er jongens zijn om een wedstrijd te kunnen spelen (ook om ze van de straat te houden), zijn andere verenigingen vooral bezig met het verbeteren van hun niveau en werken ze toe naar promotie naar hogere klassen. Ook verschillen de clubs in de wijze en mate van maatschappelijke oriëntatie.

Voorafgaand aan de samenwerking tussen bovenstaande instellingen, hadden de Utrechtse voetbalverenigingen de Verenigingsscan van de Utrechtse sportkoepel VSU ingevuld (Vereniging Sport Utrecht, 2010). Daaruit blijkt in eerste instantie dat de verenigingen zich op uiteenlopende vlakken willen ontwikkelen. Enkele citaten: *"De club wil graag haar wijkfunctie waarmaken en zoekt hierbij naar partners om initiatieven te starten."* *"We hebben last van teruglopende sponsorinkomsten."* *"Het is erg lastig vrijwilligers te krijgen."* Bij nader inzien ligt aan deze kwesties echter een gedeelde vraag ten grondslag: hoe kunnen de clubs vitaal worden en zo vitaal blijven dat ze kunnen inspelen op uiteenlopende uitdagingen en ontwikkelingen? De voetbalverenigingen

en overige organisaties in het Totaalvoetbalplan Utrecht (KNVB, Vereniging Sport Utrecht, & Gemeente Utrecht, 2011) beamen dit: *"Er moet aandacht komen voor het vitaliseren van verenigingen."* Volgens het Totaalvoetbalplan is 21% van de voetbalverenigingen vitaal. Dit aantal zou de komende jaren fiks moeten worden opgeschroefd. Om inzicht te krijgen in de vraag hoe de verenigingen vitaler kunnen worden, werd om te beginnen met het lectoraat en de overige organisaties verkend wat er met vitaliteit wordt bedoeld. Dit is een interessante kwestie, omdat de meningen hierover in de literatuur verschillen. Maatschappelijke organisaties, overheden en kennisinstellingen, hanteren verschillende definities van vitaliteit (zie hoofdstuk 2). Toch is er ook een duidelijke overeenkomst tussen de definities: iedere definitie gaat over de interne kracht van de vereniging enerzijds en de relatie van de vereniging tot de externe omgeving anderzijds. Vitaliteit, aldus bijvoorbeeld Diehl et al. (2008), is het op een positieve manier gebruikmaken van eigen vermogens en kwaliteiten, waarbij veerkrachtig en creatief wordt omgegaan met invloeden van buitenaf.

Deze algemene definitie van vitaliteit werd vervolgens geconcretiseerd door de aspecten te benoemen die het kunnen inspelen op de interne en externe krachten door de vereniging versterken. Aansluitend bij de visie in het Totaalvoetbalplan Utrecht (VSU, KNVB, FC4YOU en Gemeente Utrecht) zijn er, in overleg met de voetbalclubs, vier aspecten uitgelicht. Deze aspecten sluiten aan bij de verenigingsmonitoren van het Mulier Instituut (Romijn & Van Kalmthout, 2010) en bij het onderzoek van De Bruijn en De Wit (2010) naar verenigingen in het algemeen en verenigingen in de voetbalwereld in het bijzonder. Een vitale vereniging werd door de betrokkenen zodoende opgevat als een vereniging die in staat is zich structureel te ontwikkelen op het vlak van:

- 1 missievorming en identiteit;
- 2 positief verenigingsklimaat;
- 3 voldoende vrijwilligers en gekwalificeerd kader;
- 4 goede communicatie.

Hoewel ook andere aspecten van belang zijn voor vitaliteit (zoals het hebben van een gezonde financiële basis en goede accommodatie), beperkten de betrokken voetbalclubs zich in het project tot de vraag hoe zij *duurzame verbeteringen* kunnen realiseren op het vlak van missievorming en identiteit, communicatie, vrijwilligersbeleid en verenigingsklimaat. Het doel was niet om vitaliteit in al haar aspecten te belichten; wel om beter zicht te krijgen op hoe de genoemde factoren een rol (kunnen) spelen bij het proces van vitaliseren.

5.3 Methoden van dataverzameling en -analyse

Om inzicht te krijgen in de rol die de factoren spelen bij het bevorderen van het proces van vitalisering, is gekozen voor het verzamelen van data in twee fasen. Ten eerste

zijn aan het begin van het project interviews gehouden en observaties uitgevoerd. Daarbij stonden per vitaliteitsaspect steeds de stand van zaken en verbeterbehoeften en -kansen in de clubs centraal. In totaal zijn 117 interviews gehouden (gemiddeld twaalf interviews per club), verdeeld over zowel sporters, vrijwilligers, ouders van sporters en bestuursleden. Door op verschillende momenten in de week de interviews te houden, is geprobeerd niet alleen de vaste kern, maar ook minder in het oog springende leden te spreken.

De uitkomsten van de interviews werden teruggekoppeld aan de verenigingen. Dit leidde ertoe (afhankelijk van de uitkomsten) dat sommige clubs activiteiten gingen ontplooiën om het verenigingsklimaat te versterken, zoals fair play-cups en positief coachen-trajecten; terwijl andere verenigingen nieuwe doelgroepen aan zich probeerden te binden (versterking vrijwilligerskader) of op het vlak van communicatie of de identiteit en missie aan de slag gingen.

Aan het einde van het project is tot slot bij acht voetbalclubs een focusgroepgesprek gevoerd. Daarin stond de vraag centraal wat volgens de betrokkenen – terugkijkend op de ontwikkelingen sinds de nulmeting – de belangrijkste krachtbronnen zijn van de vereniging. De gesprekken gingen vooral over het proces van vitaliseren en minder over de exacte mate van vitaliteit in de betreffende clubs. Bij vitaliseren als proces gaat het erom hoe je vitaliteit tot stand kunt brengen, en hoe je dat (ontwikkel- en leer)proces inzichtelijk kunt maken. Bij elk gesprek waren zes tot acht respondenten aanwezig. De inloop voor deze gesprekken was vrij, maar bij de uitnodiging voor de focusgroepgesprekken is gestuurd op een zo gevarieerd mogelijke deelname van respondenten. Zo is het gelukt bij elk gesprek sporters, vrijwilligers, bestuursleden en ouders te betrekken, en inzicht te krijgen in de mogelijkheden om de vitaliteit van verenigingen te vergroten.

5.4 Vaste kern, groter potentieel

In Verhagen (2014) hebben wij de onderzoeksresultaten bij de tien Utrechtse verenigingen uitgesplitst naar de onderwerpen identiteit- en missievorming, verenigingsklimaat, communicatie en vinden en binden van vrijwilligers. Hier beperken we ons tot het vinden en binden van vrijwilligers, een van de meest fundamentele aspecten van het vitaliteitsvraagstuk. Verenigingen kunnen alleen bestaan als leden zich ervoor inzetten. Toch worstelen veel verenigingen met de vraag hoe ze dit kunnen realiseren. Welke duurzame verbeteringen kunnen op dat vlak worden bereikt?

Om te beginnen valt op dat alle Utrechtse verenigingen een kleine vaste kern van vrijwilligers hebben die een groot gedeelte van de activiteiten organiseert, met daaromheen een brede schil van leden die bereid is 'iets' te doen, maar niet met dezelfde inzet als de vaste kern. Sommige verenigingen zien de omvang van deze vaste kern steeds kleiner worden en vrezen voor de toekomst. Andere verenigingen vinden dat het werk te vaak op de schouders van dezelfde mensen terechtkomt. Bij verenigingen waar lange tijd dezelfde leden de dragende kracht vormen, kunnen bovendien

vanzelfsprekendheden ontstaan die niet meer ter discussie staan. *"We doen zoals we altijd gedaan hebben, want dat ging goed"* is dan het motto. Nieuwe mensen mogen zich alleen naar bestaande routines schikken.

Tegelijkertijd bestaat bij de meeste verenigingen het gevoel dat er een groter potentieel bestaat dan nu wordt aangeboord. *"Je moet alert blijven op wat de mensen aangeven"*, aldus een geïnterviewde. *"Mensen geven vaak tussendoor al aan dat ze wel wat willen doen. Hier moet je meteen op inspelen en dezelfde avond nog overgaan tot actie. Een belletje plegen om alles meteen vast te leggen en af te ronden."*

Dit klinkt als een open deur, maar zoals een bestuurslid stelt: *"Leden werven voor taken is een kwestie van vragen, dat is bij iedere club zo, maar hier werden mensen niet gevraagd. Leden en ouders dachten: het is een klein clubje en het bestuur bestiert hier de hele boel. Maar als je ze dan vroeg, dan waren ze juist blij dat ze mee mochten doen. En langzaam zijn we nu zover dat, ja we selecteren nu echt mensen, als ik kijk naar de mensen, allemaal leiders, allemaal opgeleid, allemaal geselecteerd en ze investeren in de club en wij investeren in hen. Ze vinden het allemaal leuk, dus ik vind dat dat gedeelte heel goed is afgedekt"*.

Mensen vragen mee te doen is echter niet genoeg; er is meer. Menig bestuurder heeft de ervaring regelmatig bot te vangen wanneer leden persoonlijk worden benaderd. De meesten denken toch nog steeds dat inzet voor de club veel tijd kost, vooral omdat het werk van de huidige vaste kern weinig is afgebakend. Vrijwilligerswerk schrikt ook veel leden af, omdat zij naast het voetbal een drukke baan en een gezin hebben. Een duidelijk in tijd en verantwoordelijkheid afgebakende taak, zou die vrees kunnen verminderen. Verenigingen zouden de werkzaamheden in verschillende clusters kunnen indelen, zoals werkzaamheden die elke week moeten worden gedaan (de permanente werkzaamheden), werkzaamheden die jaarlijks terugkeren en eenmalige projecten en activiteiten (zie tabel 5.1). Sommige leden zijn niet in staat doorlopende bestuurlijke taken te verrichten, maar kunnen en willen wel bijdragen aan de uitvoering van minder tijdrovende activiteiten.

Tabel 5.1 Voorbeeld indeling functies en taken in een voetbalvereniging

Permanente werkzaamheden	
Uitvoerende functies	Trainen elftallen Fluiten/vlaggen van wedstrijden Organisatie van de wedstrijden Organisatorische activiteiten rond de elftallen Barwerkzaamheden Schoonmaak kleedkamers/kantine Onderhoud velden/gebouwen Website/sociale media bijhouden
Coördinerende functies	Jeugdcommissie, technische commissie, kascommissie, scheidsrechterscommissie, vrijwilligerscommissie, ontvangstcommissie, et cetera
Bestuurlijke functies	Voorzitter, secretaris, penningmeester en andere bestuurlijke functies
Terugkerende klussen en projecten	
Uitvoerende functies	Commissies: publiciteit & communicatie; werven sponsors; vrijwilligersbeleid; financiën; rijden bij uitwedstrijden
Coördinerende functies	Toernooiencommissie, sinterklaascommissie
Eenmalige klussen en projecten	
Uitvoerende functies	Meewerken bij toernooi, meewerken bij open dag, website bouwen en overdragen, klussen aan kantine
Bestuurlijk	Meedenken over nieuw beleidsplan

De verenigingen verschillen in de mate hoe vanzelfsprekend het is dat leden vrijwilligerswerk doen. Bij de start van het project was er één vereniging waar een bijdrage van alle leden een vanzelfsprekendheid is. Leden van de andere verenigingen brachten naar voren dat *“je mensen niet moet verplichten om vrijwilligerswerk te doen. Je moet ze er wel op attenderen dat de vereniging draait op vrijwilligers en de mensen daar ook bewust van maken. Je moet ze wel prikkelen om vrijwilligerswerk te gaan doen uit zichzelf.”* Bij de focusgesprekken, ruim een jaar later, zien we een ander beeld. Bijna alle verenigingen houden intakegesprekken met (ouders van) nieuwe leden of willen dat gaan doen. In dat gesprek wordt uitleg gegeven over het ‘voor-en-door-leden’-karakter van de vereniging. Ook laten verenigingen op het inschrijfformulier

aangeven welke taken het potentiële lid of de ouder zou willen doen. En enkele verenigingen met een wachtlijst geven voorrang aan jeugdleden, wier ouders actief een bijdrage willen leveren.

Dergelijke veranderingen gaan niet zonder slag of stoot; er spelen verschillende belangen binnen een vereniging. Zo kan een trainer die de prestatie van zijn team vooropstelt het belangrijker vinden een talentvolle speler binnen te halen, dan een lid dat wil bijdragen aan de vereniging. Bij een vereniging in een sociaal kwetsbare wijk stellen de bestuursleden geen eisen aan de betrokkenheid van de jeugdleden. Zij vinden het belangrijker dat deze jongeren, die maatschappelijk gezien op veel punten buiten de boot vallen, überhaupt lid zijn van een sportvereniging. Bij sommige verenigingen liggen de ingevulde inschrijfformulieren in een la. Men vindt geen tijd om er een vervolg aan te geven. We bespreken drie groepen – de ouders van de jeugdleden, de jeugdleden en betaalde krachten – nader.

1 Ouders

Interessant in ons onderzoek is dat vooral over ouders van jeugdleden wordt gesproken als potentiële vrijwilligers. Dit roept de vraag op wat verenigingen van ouders kunnen verwachten, te meer daar verenigingen ouders verschillend benaderen. Bij de ene club is het de regel dat alle ouders vier uur per seizoen een bardienst draaien, terwijl respondenten van andere clubs van mening zijn dat je ouders niet kunt verplichten vrijwilligerswerk te doen. Ouders zouden wel moeten beseffen dat een vereniging functioneert dankzij de inzet van de leden. *“Ja, maar het verplichten vind ik moeilijk, ouders zouden wel meer kunnen doen en het zou leuk zijn als het vanuit de ouders zelf zou komen.”*

Ouders zelf geven in de interviews aan dat ze wel regelmatig activiteiten uitvoeren op de club, maar dat het vaak dezelfde ouders zijn. Om ouders tot een actieve bijdrage te stimuleren, is het bij een aantal verenigingen de gewoonte om aan het begin van het seizoen in teamverband met de ouders van de F- en E-elftallen afspraken te maken over komende activiteiten. Op deze manier probeert de vereniging een wij-wij-situatie (gezamenlijk eigenaarschap) te creëren ten aanzien van de bijdrage aan de elftallen. Een trainer van een F-team vertelt over dit gesprek: *“In ieder geval is de boodschap: vele handen maken licht werk. Als er één leider is, dan moet die heel veel doen, maar als je twee reservetrainers hebt en een reserveleider en een reservescheidsrechter, ja dan stelt het allemaal niet zo veel voor.”* In een vereniging met overwegend Turks-Nederlandse leden organiseert een trainer met ouders een ontbijt in plaats van een ouderavond. *“Als er een ouderavond wordt georganiseerd puur voor het gesprek, dan is er weinig animo. Maar doe je een ontbijt of gewoon gezellig bij elkaar zijn, dan geeft dat motivatie. Dat was ook de reden dat er veel meer animo is als ouders zelf eten maken of een andere bijdrage hebben. Dat werkt veel sneller dan op die andere avonden waarop maar drie of vier ouders komen. Ook al vraag je nadrukkelijk of ouders komen om kennis te maken.”*

2 Jeugdleden

Hoewel jongeren een van de meest zichtbare groepen zijn in veel verenigingen, ziet een deel van de oudere leden de jeugdleden niet als potentiële vrijwilligers. Zij vinden het vanzelfsprekend dat jeugdleden geen tijd hebben voor vrijwilligerswerk, omdat ze het te druk zouden hebben met school en bijbaantjes. Om tot een win-winsituatie te komen, bieden enkele verenigingen hun jeugdleden daarentegen de mogelijkheid aan de maatschappelijke stage bij de vereniging te doen (zie kader 5.1 *Maatschappelijke stage*). Sommige geven de jongeren die zich inzetten een trainingspak of voetbalschoenen cadeau.

Kader 5.1 Maatschappelijke stage

Een bijzondere vorm van vrijwilligerswerk voor jongeren, is de maatschappelijke stage. Vanaf het schooljaar 2011-2012 waren jongeren in het voortgezet onderwijs verplicht minimaal dertig uur vrijwilligerswerk te doen als onderdeel van hun schoolcarrière. Het vrijwilligerswerk vond vooral plaats in de non-profitsector: bij een vrijwilligersorganisatie, vereniging, instelling of maatschappelijke organisatie. Uit onderzoek van Van Kalmthout (2011), blijkt dat van de 520 sportverenigingen die de enquête hebben ingevuld ruim de helft openstaat voor maatschappelijke stagiaires. Een derde van deze clubs heeft een of meer maatschappelijke stagiaires gehad (gemiddeld vier). De verenigingen hebben over het algemeen voldoende tot goede ervaringen met de maatschappelijke stages. Stagiaires worden voornamelijk ingezet bij trainingen, het fluiten van wedstrijden, de begeleiding van sportactiviteiten voor kinderen en het organiseren van activiteiten als toernooien, kampen en feesten. De belangrijkste reden om geen stagiaire te hebben, is de aard van de vereniging: de vereniging is bijvoorbeeld te klein of het tijdstip van de activiteiten past niet bij de agenda van de jongeren – denk aan bridge- of biljartclubs met activiteiten tijdens schooltijden.

Een aantal clubs ontdekt de voordelen van samenwerking met ROC- of hbo-opleidingen. Stagiaires kunnen 'de handen zijn' die de club in staat stellen extra activiteiten te organiseren op het gebied van bijvoorbeeld fair play, ter ondersteuning van de trainers van de jeugdfalteams, de werving van vrijwilligers of activiteiten voor de wijk. Extra winst is er te boeken als de stagiaires uit eigen geleding komen. Deze jeugdspelers kennen de vereniging goed en kunnen teamgenoten en andere leden makkelijker bij de activiteiten betrekken. Dit verhoogt de kans dat de activiteiten na afloop van de stage worden voortgezet. Voor de begeleiding van de stagiaires is het wel gewenst dat er overdag iemand op de club aanwezig is; bij de Utrechtse verenigingen is dit veelal de verenigingsmanager of de combinatiefunctionaris.

3 Betaalde krachten

Meerdere respondenten noemden de mogelijke bijdrage van professionals voor de vereniging. De reden is dat zij reeds hebben ervaren dat hun plezier en motivatie met behulp van professionals worden versterkt. Waar in algemene discussies over de vermaatschappelijking van het verenigingsleven nogal eens de angst bestaat dat professionals de kracht uit informele netwerken wegzuigen, hebben ouders, spelers, bestuursleden en vrijwilligers in ons onderzoek, voor zover van toepassing, een tegengestelde ervaring. Bij verschillende verenigingen brengt de verenigingsmanager via coördinatiewerkzaamheden vrijwilligers in hun kracht door een duidelijke structuur te bieden. Bij enkele verenigingen in de sociaal kwetsbare wijken leeft de wens trainers permanent te ondersteunen met een pedagogische begeleider. Deze begeleider onttrekt de trainers niet hun motivatie, maar sterkt hen juist om de trainingen met plezier en zelfvertrouwen te blijven geven. Combinatiefunctionarissen of buurtsportcoaches ondersteunen de werving van nieuwe leden, maar zijn ook een hulp bij het organiseren van activiteiten in de wijk.

Ook zijn verenigingsmanagers een belangrijke schakel in het contact met de wijk. Ze zijn voor andere organisaties een aanspreekpunt en staan open voor samenwerkingsmogelijkheden; zij 'brengen de wijk in de vereniging en de vereniging in de wijk'. Dit aspect in de functie van verenigingsmanager, wordt er momenteel niet gemakkelijker op vanwege bezuinigingen op de breedtesport door de lokale overheid. Waar voorheen de gemeente een deel van de activiteiten van de verenigingsmanager financierde, komt deze functie nu bij een aantal verenigingen voor eigen lasten. Dit legt diens gevolge meer druk op de verenigingsmanager zichzelf terug te verdienen via commerciële activiteiten of gelden te werven voor projecten die aansluiten bij de overheidsdoelen. Bij sommige verenigingen gaat dat ten koste van de activiteiten voor de wijk.

Samengevat constateren we dat clubs zowel een kleine vaste kern van vrijwilligers kennen als een meer gevarieerde, 'lossere' groep daaromheen. Qua verenigingsvitaliteit is de vaste kern (vaak het bestuur) zowel de kracht als de kwetsbaarheid. De kracht, omdat de vaste kern bergen werk verzet en ervoor zorgt dat zaken steeds weer op de rit staan. De kwetsbaarheid, omdat veel clubs zich van deze kartrekkers afhankelijk hebben gemaakt: als de betreffende personen wegvallen, is er soms weinig tot niets meer over. Ook kan er binnen de club wij-zij-denken tussen de vaste kern en de rest ontstaan, tenzij er een meer open en inclusieve sfeer ontstaat. Dan worden ook overige (groepen) leden erkend en betrokken, zoals we in deze paragraaf uitwerkten voor jeugdleden en hun ouders. Niet ieder lid en niet iedere ouder voelt zich even betrokken bij de vereniging of kan evenveel tijd investeren. Onderscheid maken tussen permanente, incidentele en eenmalige activiteiten is één manier om beter om te gaan met de verschillende mogelijkheden en motieven van de leden.

5.5 Conclusie: gezonde diversiteit en lerend vermogen stimuleren

De diversiteit van sporters en vrijwilligers bij (Utrechtse) voetbalverenigingen, is in de afgelopen jaren toegenomen (Boessenkool & Nuijten, 2014). Bij sommige verenigingen is de ledensamenstelling veranderd, doordat verenigingen fuseerden of verhuisden naar een andere omgeving. Nieuwe verenigingen, gebaseerd op etniciteit, staan bovendien meer dan vroeger open voor 'autochtone' leden. Andersom neemt het aantal 'allochtone' leden bij de oer-Hollandse verenigingen ook (sterk) toe. De voetbalverenigingen zijn bonte gezelschappen van individuen, doelgroepen en stromingen, die soms meer van elkaar verschillen dan ze gemeen hebben. Er is grote behoefte aan een herkenbare identiteit en 'gevoel van thuis', maar door de toegenomen diversiteit is dat een uitdaging.

Het werken aan 'gezonde diversiteit' is volgens ons de sleutel voor meer vitaliteit van voetbalverenigingen. Daarmee bedoelen we de kunst om de verschillen tussen leden niet als een probleem te zien, maar als uitgangspunt te nemen. De verschillen zijn er nu eenmaal. Dat uitgangspunt legt bloot dat de verschillen tussen de leden een kracht is die nu vaak nog niet wordt benut. Een vereniging die weet aan te sluiten bij de verschillende motivaties en mogelijkheden van de leden, is sterker dan een vereniging die alleen zware vormen van betrokkenheid vraagt. Naast de vaste kern zijn er uitvoerders, ouders, supporters, professionals, jongeren en overige (groepen) leden, die een bijdrage aan de club kunnen leveren, hetzij door permanente werkzaamheden te verrichten, hetzij door af en toe terugkerende klussen of eenmalige activiteiten uit te voeren. Qua communicatie betekent dit dat eenrichtingsverkeer plaatsmaakt voor wisselwerking tussen de leden. Als bestuursleden breder dan via alleen de algemene ledenvergadering de dialoog zoeken met de leden, hoeven zij hun boodschap niet meer de club 'in te duwen'. Als de leden bovendien elkaar gemakkelijker kunnen vinden (bijvoorbeeld door de website interactiever te maken), kunnen ze ontdekken wat zij elkaar te bieden hebben.

In de literatuur over vitalisering komen verschillende factoren naar voren die van belang zijn bij vitaliseringsprocessen (zie Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen, 2008; Offereins & Fruytier, 2013). De aanwezigheid van een lonkend perspectief, is een van deze factoren (zoals ook Klijn onderstreept in *Besturen met een visie – de uitdaging van sportbesturen* (zie het einde van dit hoofdstuk)). Een lonkend perspectief kan de betrokkenen in beweging krijgen en een leidraad bieden om hun handelen concreet vorm te geven. Auteurs als Dankert (2011) en Donkers (2003), voegen hieraan toe dat dergelijke inhoudelijke vergezichten zelden door iedereen worden onderschreven. Daarvoor zijn verenigingen te zeer een strijdtoneel van belangen en wensen. Er zal daarom óók altijd moeten worden gewerkt aan ideeënvorming en draagvlakverwerving van onderop. De KNVB spreekt in dit verband van co-creatie (KNVB, 2014). Door met alle geledingen van de vereniging samen naar zowel het heden als de (gewenste) toekomst te kijken, ontstaan er nieuwe ideeën en nieuwe energie bij mensen om in beweging te komen.

Veel lonkende perspectieven worden top-down aangeboden, zoals in actieplannen op bondsniveau, gemeentelijk beleid of vanuit het bestuur zonder inbreng van verdere betrokkenen. Daarbij wordt vaak te gemakkelijk gedacht dat de verenigingen deze 'alleen nog maar hoeven uit te rollen'. Het zijn echter juist de voor verenigingen zo kenmerkende *verschillen in belangen, interesses en achtergronden van leden*, die maken dat het uitrollen van dit soort initiatieven vastloopt, niet omdat processen moedwillig worden verstoord, maar omdat de verenigingsdemocratie zich nu eenmaal moeilijk top-down laat sturen. Zwoegen en strijden zijn onlosmakelijk verbonden met het verenigingsleven, of, in de woorden van Uitermark: het is een kwestie van *"steggelen, ploeteren en improviseren"* (Uitermark, 2014:17) om uiteenlopende idealen en belangen met elkaar in lijn te brengen.

Hoe om te gaan met deze uiteenlopende idealen en belangen? Een oplossing is te investeren in het lerend vermogen van verenigingen, om zo de creativiteit van de betrokkenen een impuls te geven (Jonker, Van Hooff, & Messchendorp, 1998; zie verder hoofdstuk 6)). Bijzonder in de stad Utrecht is het Totaalvoetbalplan Utrecht, een samenwerking tussen de gemeente Utrecht, Vereniging Sport Utrecht (VSU), KNVB en 33 Utrechtse voetbalverenigingen. Daarin is opgenomen dat de verenigingen elkaar drie tot vier keer per jaar ontmoeten om te bespreken wat de gemoederen bezighoudt. Ook presenteren de verenigingen elkaar succesvolle werkwijzen. Zo leren de verenigingen van en met elkaar, en kan kennis worden gemaakt met voorhanden zijnde hulpmiddelen.

Het zou volgens ons goed zijn als ook overige voetbalverenigingen tijd zouden investeren in dergelijke regionale uitwisselingsbijeenkomsten, eventueel met behulp van provinciale ondersteuningsorganisaties en de KNVB. Welke ervaringen zij uitwisselen, is aan de verenigingen. Op basis van ons onderzoek concluderen we echter dat er veel vragen leven over hoe productief kan worden omgegaan met de verschillen tussen leden. Dit punt raakt aan uiteenlopende kwesties rond het functioneren van de verenigingen, variërend van vrijwilligerstekorten tot veranderende ledensamenstellingen en communicatiezaken, sfeerkwesties en het doorbreken van eventuele negatieve groepsrelaties.

Verder zou het goed zijn als verenigingen ook intern meer zouden investeren in hun lerend vermogen. De focusgroepgesprekken zijn één voorbeeld. Een bestuurslid zegt hierover: *"Wij kunnen een bepaalde blik hebben over hoe we denken hoe het gaat, maar uit het onderzoek bleek dat het toch wel anders was dan wij dachten."* Maar ook op andere manieren kunnen leerprocessen worden gevoed die de kans vergroten dat leden hun ervaringen op een positieve manier kunnen benutten voor nieuwe acties. Dit gaat waarschijnlijk het beste als deze aansluiten bij wat mensen in de clubs concreet dagelijks ervaren en doen. Dewey (1938) spreekt van *learning by doing*. Schön (1983) heeft het over *learning in action* en Kolb (1984) over de *transformation of experience*. Mensen nemen hun ervaringen in de praktijk mee bij nieuwe activiteiten, die weer leiden tot ervaringen. Met andere woorden: niet alleen reflectie (zoals

bij de focusgroepgesprekken en regionale bijeenkomsten), maar ook de ervaring als zodanig is een belangrijk aangrijpingspunt voor leren.

Uit ons onderzoek blijkt dat het de kunst is om niet te proberen alle neuzen dezelfde kant op te krijgen, maar te zoeken naar de mogelijkheden voor gezonde diversiteit. Welke rol speelt communicatie daarbij? Wat betekent dit voor het vrijwilligerswerk? Wat zijn de implicaties voor de inhoud en totstandkoming van verenigingsbeleid? De verenigingen hebben daar in dit project inzicht in proberen te krijgen door ervaringen, ontwikkeling, reflectie en onderzoek te koppelen, oftewel door te proberen als lerende organisaties te functioneren. De uitdaging is dit leerproces van sporters, bestuursleden, vrijwilligers, trainers, scheidsrechters en ouders, te voeden en in gang te houden. Op deze manier ontstaan open en oplossingsgerichte onderlinge verhoudingen, waarin ook tegenvallers en misverstanden kunnen worden besproken. En ontwikkelen clubs zich tot flexibele organisaties, die relatief snel en adequaat kunnen reageren op zowel interne als externe veranderingen. Op het belang van lerende sportclubs – en de dilemma's die daarbij spelen – gaat het volgende hoofdstuk nader in.

Besturen met een visie – de uitdaging voor sportbesturen



Handreikingen aan sportbestuurders

Besturen met een visie werd in 2012 door Daniel Klijn gepubliceerd om de ontwikkeling van sterkere en leukere sportverenigingen te stimuleren (Klijn, 2012). De behoefte aan 'moderne' verenigingen die inspelen op actuele ontwikkelingen, die kansen en mogelijkheden tot samenwerking benutten, wordt veelvuldig geuit. De verantwoordelijkheden van clubbestuurders die daarop inhaken, worden groter en hun taken ingewikkelder. Toch is er relatief weinig aandacht voor het besturen van 'gewone' sportverenigingen. Met dit boek wil hij daarin verandering brengen en de sportbestuurders een aantal handreikingen bieden om hun bestuurswerk te verbeteren.

Treffend beschrijft Klijn hoe veel bestuurders van sportverenigingen typische manusjes-van-alles zijn, op een competitiedag het clubhuis openen, gasten ontvangen en her en der bijspringen. De kernopgave van bestuurders is het richting geven aan de club, de koers uitstippelen. Juist daaraan komen clubbestuurders lang niet altijd toe. Klijn wijst erop dat door het onderscheiden van verschillende rollen van werkers in de club (bestuurder, manager, uitvoerder), ook de rol van bestuurder scherper kan worden uitgelijnd. Als essentiële verantwoordelijkheden en taken voor de bestuurder van een sportclub noemt hij: zorgen dat de club op de lange termijn goed functioneert, de situatie met een overkoepelende blik kunnen beschouwen, prioriteiten stellen door gerichte besluiten en de vereniging op belangrijke momenten representeren. De manager richt zich juist op het dagelijks aansturen van uit te voeren beleid en taken. Managers voeren dit werk veelal niet zelf uit, maar stimuleren en sturen anderen om dit te doen. De managersrol wordt binnen verenigingen veelal ingevuld door commissievoorzitters, coördinatoren en projectleiders. Zij zijn sterk in plannen en aansturen van de uitvoering, het aanspreken en zo nodig het confronteren van de uitvoerders. Door het managen en uitvoeren aan anderen over te laten, ontstaat voor bestuurders ruimte om hun essentiële taken als bestuurder beter uit te voeren. Daarmee worden bestuurders in hun kracht gezet.

Even belangrijk als een duidelijke rolafbakening voor de clubbestuurders, is het helder hebben van het toekomstperspectief. Waar wil het bestuur dat de club zich naartoe ontwikkelt? Kiest de club voor ledengroei? Is verandering van de sfeer op de club wenselijk? Vindt het bestuur het belangrijker dat er veel teams zijn en coachende ouders of juist een kleiner aantal dat door goede trainers worden gecoacht? Deze 'stip op de horizon' geeft houvast aan de koers van de club op langere termijn.

Maar veel clubbesturen zijn zo druk met de zorgen van vandaag, dat het er niet van komt eens met de benen op tafel te 'dromen' over de toekomst. Toch is die visie nodig om de capaciteiten van de club gericht te ontwikkelen en tijdig in te spelen op kansen. Je kunt dan ook gericht op een rijtje zetten hoe de vereniging er nu voorstaat. Klijn bepleit om een 0-meting te doen, waarbij de vereniging prima zou kunnen inhaken met een vitaliteitsscan wanneer die door een gemeente of bond worden aangeboden. Op basis van die meting kunnen ook de ambities en aandachtspunten voor de toekomst concreet worden vastgesteld. Wil je andere doelgroepen bereiken, dan moet daarvoor ook aanbod en begeleiding zijn of komen. Deze verkenning mondt dan uit in een kort en krachtig beleidsplan dat heldere kaders biedt voor iedereen en duidelijk aangeeft welke zaken moeten worden bereikt. De verdere uitwerking in actieplannen, kan in nauw overleg met commissies per thema plaatsvinden. Om te voorkomen dat de plannen met veel enthousiasme worden gelanceerd en ontvangen en vervolgens niemand het echt oppakt, zijn twee zaken vereist: uitvoeringsdiscipline en voorbeeldgedrag. Uitvoeringsdiscipline groeit wanneer bestuur en management echt contact houden met de uitvoerders, goed volgen hoe de zaken zich ontwikkelen, de optredende knelpunten samen bespreken en aanpakken. Deze actieve interesse en het bijsturen op basis van feedback, versterken de betrokkenheid en inzet. Dit voorbeeldgedrag van de bestuurder die de zaken geïnteresseerd, in redelijkheid, maar soms ook kritisch volgt, stimuleert ook een serieuze aanpak bij anderen. Essentieel daarbij is niet het roer over te willen nemen, maar over de uitvoering vragen te stellen, advies te geven en waar gewenst te ondersteunen. Daarin zit de kunst om dingen gedaan te krijgen.

Daniel Klijn beschrijft op een inspirerende, hanteerbare manier en doorspekt met praktijkervaringen, hoe verenigingsbestuurders hun rol kunnen verhelderen en versterken. Het handboek vormt niet voor niets de basis van een groot aantal trainings-trajecten voor sportbestuurders bij bonden en gemeenten. Ruim 850 verenigingen namen in het kader van Veilig Sportklimaat deel aan de basiscursus *Besturen met een visie* in de periode 2013-2015 (Romein, Van Kalmthout, Breedveld, 2015).



6 Naar lerende sportclubs

Anne Bulsink

Uit voorgaande hoofdstukken komt naar voren dat de vitaliteit van een vereniging een relatie heeft met de flexibiliteit, de veerkracht en het innovatievermogen van verenigingen. Een sportvereniging die erin slaagt in een bepaalde mate aan al deze facetten invulling te geven, wordt gezien als een vitale sportvereniging. Voor gemeenten en sportbonden is het interessant niet alleen te kijken naar de vitaliteit op een bepaald moment, maar juist naar hoe de vereniging desgewenst vitaler kan worden, of en hoe zij te vitaliseren is. Het voorgaande hoofdstuk ging hierop in en concludeert net als Wierdsma en Swieringa (2011), dat er sprake moet zijn van een bepaald leervermogen om zich als organisatie te kunnen ontwikkelen en te kunnen blijven inspelen op veranderingen in de omgeving. Het draait om het vermogen van individuele kennis organisatiekennis te maken. Inzicht in het leervermogen van een club, kan bijvoorbeeld van belang zijn bij de vraag van een gemeente of bond of de vereniging een geschikte partner is om externe doelen te kunnen verwezenlijken of nieuw aanbod te gaan verzorgen. In dit hoofdstuk kijken we daarom naar dit aspect van vitaliteit, het leervermogen van een vereniging.

Lucassen (2012) deed eerder onderzoek naar de vraag of het leren van sportleiders van invloed is op het leren van de (sport)organisaties waarin zij actief zijn. Dit onderzoek sluit daarop aan. Het leervermogen van sportverenigingen wordt nog al eens gehinderd door de specifieke kenmerken van de sportvereniging als typische organisatievorm. Lucassen noemt bijvoorbeeld voor de sportclub als vrijwilligersorganisatie, de veelal zeer globaal geformuleerde beleidsdoelen of –plannen van de club, de informele communicatie gekenmerkt door een grote mate van vluchtigheid, spontaniteit en variabiliteit, de interne gerichtheid (kennis wordt nog lang niet altijd uitgewisseld met andere sportaanbieders) en tot slot het invullen van vrijwilligersfuncties, waarbij vooral gekeken wordt naar een zo duurzaam mogelijke invulling van de functie in plaats van naar de benodigde kennis. Door de (personele) discontinuïteit en interne gerichtheid van sportverenigingen, wordt kennis niet systematisch uitgewisseld en overgedragen en daarmee niet geborgd in de vereniging. Veel kennis zit bij individuele vrijwilligers en leden en verdwijnt als zij vertrekken. Dit maakt het moeilijk innovaties, instrumenten en dergelijke te verspreiden en te implementeren in een vereniging. Om het rendement van (publieke) middelen te vergroten, is volgens Lucassen nader onderzoek nodig om het leervermogen van een sportclub, en daarmee kennisborging, te vergroten. Volgens Thiel en Meier (2005) hebben sportverenigingen juist een ingebouwde weerstand tegen leren en verandering. Tegelijkertijd is de druk om te veranderen groot.

In dit hoofdstuk kijken we naar de sportvereniging, met al haar typerende eigen-

schappen, als lerende organisatie. Kennis over de lerende sportvereniging kan gebruikt worden tijdens vitaliseringsprocessen, waarin verenigingen geholpen worden hun organisatiekracht en maatschappelijke rol te vergroten. Dit hoofdstuk is gebaseerd op een kwalitatief-interpretatief onderzoek naar de lerende sportvereniging. Doel van dit onderzoek was het conceptualiseren van het leervermogen van sportverenigingen. In een casestudie bij twee grote sportverenigingen en door middel van gesprekken met experts op het gebied van sportverenigingen (beleidsmakers en verenigingsadviseurs), zijn leerprocessen in kaart gebracht. Centraal daarbij stonden vragen als op welke manier komt het vermogen om te leren in een sportvereniging naar voren, hoe kan het lerend vermogen bestendigd worden en welke factoren zijn van belang bij het vergroten van het leervermogen van een sportvereniging? In paragraaf 6.1 gaan we in op de manieren waarop leren in een sportclub plaatsvindt. Paragraaf 6.2 gaat over de factoren die leren in een sportclub kunnen beïnvloeden. Paragraaf 6.3 laat zien dat de wijze van het besturen van een sportclub een sleutelfactor is bij het vermogen van een club om te leren. In 6.4 volgt een schematische weergave van het samenspel van factoren dat van invloed is op het leervermogen van een sportclub. Tot slot zullen we in 6.5 ingaan op de manier waarop het leervermogen van een sportvereniging bestendigd kan worden en hoe gestuurd kan worden op het vermogen om van individuele kennis ook organisatiekennis te maken, het leervermogen.

6.1 Leren in een sportclub

Leren kan omschreven worden als het vergroten van kennis, vaardigheden en ervaring. In een sportvereniging wordt dan ook voortdurend geleerd. Sporters leren op trainingen en in wedstrijden, er worden scheidsrechters en trainers opgeleid en bestuurders volgen bijvoorbeeld cursussen over hoe je een goed beleidsplan opstelt en uitvoert. Er zijn talloze voorbeelden te bedenken van mensen die hun kennis, vaardigheden en ervaring vergroten door hun activiteiten in de vereniging. Zij leren daarbij van andere leden van de vereniging, uit eigen ervaring of door een cursus te volgen buiten de vereniging. In dit hoofdstuk wordt het leervermogen van een sportvereniging gezien als het vermogen om van deze individuele kennis (de kennis waarover een individueel lid van de vereniging beschikt) organisatiekennis te maken. Daarmee wordt bedoeld dat de kennis van de vereniging is geworden, zij is bestendigd in de vereniging en toegankelijk voor iedereen. Bijvoorbeeld doordat specifieke kennis is vastgelegd in draaiboeken, ervaren trainers hun kennis delen met minder ervaren trainers of doordat er regelmatig bijscholingen worden gehouden om de kennis te blijven verspreiden.

Ontmoetingen en leren

In het proces om van individuele kennis organisatiekennis te maken, staan ontmoetingen centraal. Ontmoetingen tussen de verschillende leden van de vereniging, binnen

commissies en ontmoetingen tussen de leden van commissies en het bestuur. Deze ontmoetingen vinden plaats tijdens trainingen, informatiebijeenkomsten, vergaderingen, maar ook als men elkaar ontmoet aan de bar. Tijdens deze ontmoetingen spreekt men bijvoorbeeld over het reilen en zeilen op de club, wisselen leden gedachten met elkaar uit over de koers die de vereniging zou moeten varen en sparren trainers met elkaar over nieuwe trainingsmethoden. Wenger (2000) ziet een organisatie als een 'social learning system'. Daarmee bedoelt hij dat een organisatie een plek is waar mensen van elkaar leren en voortdurend kennis overdragen en nieuwe kennis creëren, doordat zij bestaande kennis kunnen toetsen aan persoonlijke ervaringen, nieuwe ervaringen opdoen en deze weer kunnen toetsen aan bestaande kennis, waardoor nieuwe kennis ontstaat. Kennis omvat kennis over een specifiek onderwerp, bijvoorbeeld trainingsmethoden, maar ook kennis over de normen en waarden, omgangsvormen, verhoudingen en de gebruikelijke gang van zaken binnen een organisatie. Hoe gaan leden van een sportvereniging bijvoorbeeld om met scheidsrechters? Als een nieuw jeugdlid van zeven jaar bij een voetbalvereniging komt, weet hij nog niks over de sport en de vereniging. Het enige dat hij meebrengt zijn zijn persoonlijke ervaringen. Hij weet hoe hij op het trapveldje in de buurt zijn buurjongen kan passeren, de bal tussen twee jassen kan schieten en daarmee een doelpunt kan maken. Maar als hij zwaardere tegenstand krijgt, weet hij nog niet op welke manier hij voorbij zijn tegenstander kan komen. Dat is kennis die op de vereniging aanwezig is; zijn nieuwe trainer leert hem diverse technieken om zijn directe tegenstander met de bal te passeren. Zodra hij bij de vereniging komt, vult hij zijn eigen ervaringen dus aan met kennis die bij de vereniging beschikbaar is. Hij leert deze kennis te gebruiken, creëert nieuwe ervaringen en daarmee nieuwe inzichten en weet zijn tegenstanders steeds beter te passeren.

Een voetbaltrainer komt nieuw bij een vereniging om daar assistent-trainer van het eerste elftal te worden. Bij zijn eigen vereniging trainde hij zelfstandig het eerste elftal op een lager niveau. Hij weet alles van technieken en tactieken. Maar bij deze vereniging werkt hij samen met een trainer die al jaren op het hoogste niveau training geeft. De assistent-trainer brengt zijn eigen ervaringen en kennis mee en gebruikt deze in de trainingen. Hij is steeds in gesprek over het spel met de hoofdtrainer en door elk hun eigen kennis in te brengen en met elkaar te sparren over trainingsmethoden, ontstaan bij beiden nieuwe kennis en inzichten. Door elkaar in een vereniging te ontmoeten en tijdens die ontmoetingen kennis te delen en over te brengen, wordt nieuwe kennis gecreëerd. Individuele kennis kan op deze manier omgezet worden in organisatiekennis.

Niet in elk gesprek of elke ontmoeting wordt kennis gedeeld of overgedragen. Mensen praten ook graag over het weer of over persoonlijke beslommeringen. Als er in deze ontmoetingen geen nieuwe kennis gecreëerd wordt of individuele kennis wordt overgedragen, is er geen sprake van leren en wordt kennis van het individu niet behouden of bestendigd in de vereniging (Senge, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Crossan, Lane & White, 1999).

Feedback

Cruciaal voor het leervermogen van een sportvereniging, is de mate waarin feedback gegeven wordt op elkaars handelen en te nemen besluiten. Kennisoverdracht of het creëren van nieuwe kennis, vindt plaats op het moment dat er in de gesprekken feedback gegeven wordt op elkaar: wat ging er goed tijdens een training en wat niet, hebben we dit probleem als bestuur juist aangepakt of hadden we het anders moeten doen? Als er gereflecteerd wordt op handelingen en beslissingen die de personen genomen hebben, wordt er kennis overgedragen en nieuwe kennis gecreëerd (Kolb, 1984). Om feedback te kunnen geven en te ontvangen, moet de interactie en de context van de interactie tussen mensen aan een aantal voorwaarden voldoen (Wenger, 2000). Mensen moeten ten eerste een bepaalde mate van zelfbewustzijn hebben, zodat zij kunnen reflecteren op hun eigen handelen en het handelen van de organisatie. Daarnaast moeten organisatielieden een bepaalde mate van wederzijdse betrokkenheid met elkaar hebben, zij moeten elkaar goed genoeg kennen om te weten hoe ze elkaar op een productieve manier kunnen aanspreken en aansturen. Tot slot moeten mensen het gevoel hebben dat zij elkaar en de organisatie kunnen vertrouwen, een gevoel van veiligheid hebben. Als er wederzijds vertrouwen is, durven mensen problemen en vragen voor te leggen waar men over kan praten en feedback op kan krijgen en geven.

Door als vereniging bewust te zijn van het belang van ontmoetingen waarin mensen elkaar feedback kunnen geven en deze ontmoetingen bewust te organiseren, is men op weg een voortdurende uitwisseling van kennis tussen individuen tot stand te brengen. Op dat moment kan de sportvereniging zich als geheel ontwikkelen, flexibel inspelen op veranderingen, veerkracht tonen en innoveren.

Verschillende manieren van leren in een sportclub

Leren in een sportclub gebeurt dus veelal in interactie met elkaar. Daar waar men met elkaar van gedachten wisselt, elkaars gedachten scherpt en elkaar feedback geeft op zijn of haar handelen of gedachtegangen.

Op deze manier wordt er bewust en onbewust geleerd. Als leden elkaar opzoeken om advies te vragen over een bepaald probleem, is dat een vorm van bewust leren. Een andere vorm van bewust leren is als een vrijwilliger een cursus gaat volgen om zichzelf beter te bekwamen in de taak die hij invult. Dat kan een cursus zijn die intern gegeven wordt of die gevolgd wordt buiten de club. Maar daar waar leden elkaar ontmoeten, wordt ook onbewust van elkaar geleerd, mensen imiteren elkaar en leren op die manier bijvoorbeeld problemen in de geest van de normen en waarden van de club op te lossen.

6.2 Factoren van invloed op leren in een sportclub

In de vorige paragraaf zagen we dat er geleerd wordt tijdens ontmoetingen in een sportclub. Niet in elke, maar daar waar kennis overgebracht, gedeeld en gecreëerd

wordt. Cruciaal hierbij is de rol van feedback. Zodra mensen feedback geven over elkaars handelen en gemaakte besluiten, wordt er geleerd. Om als sportclub individuele kennis om te kunnen zetten in organisatiekennis, moeten deze ontmoetingen en gesprekken plaatsvinden. Een sportvereniging verschilt van een professionele organisatie alleen al door haar vrijwillige karakter. Dit brengt een aantal karakteristieke knelpunten met zich mee daar waar het gaat om de interacties die plaatsvinden in de vereniging. Het informele besluitvormingsproces (Gastelaars, 1997), de specifieke verantwoordingsstructuur en de beschikbare tijd die een vrijwilliger heeft (Thiel & Meier, 2005), kunnen ervoor zorgen dat leerprocessen in een sportvereniging stroever verlopen, doordat interacties, waarin kennis gecreëerd of overgedragen wordt, niet genoeg van de grond komen. In hoofdstuk 8 wordt nog uitgebreider stil gestaan bij de karakteristieke eigenschappen van de sportvereniging als vrijwilligersorganisatie. Of deze ontmoetingen plaatsvinden en of er ook daadwerkelijk geleerd wordt tijdens deze ontmoetingen hangt van een aantal factoren af, zoals de verenigingsstructuur, de verenigingscultuur en de persoonlijkheid van betrokken individuen.

Verenigingsstructuur

De verenigingsstructuur kan gezien worden als de context waarin ontmoetingen plaatsvinden. Zij draagt eraan bij dat er ontmoetingen die gericht zijn op kennisoverdracht, plaatsvinden. Uit het onderzoek naar leerprocessen in sportverenigingen, blijkt dat verenigingen die zich structureel ontwikkelen en er voortdurend in slagen om van individuele kennis organisatiekennis te maken, een heldere en duidelijke structuur hebben. Denk hierbij aan een helder besluitvormingsproces, de verdeling van taken, het afbakenen van verantwoordelijkheden en de regelmaat waarop vergaderingen plaatsvinden. In de verenigingsstructuur worden op een formele manier ontmoetingen georganiseerd, waarin kennis gecreëerd en overgedragen wordt. Een voorbeeld daarvan is dat een bestuur van een vereniging bij het schrijven van nieuw beleid in gesprek gaat met commissies. De kennis en opmerkingen die voortkomen uit die gesprekken, worden meegenomen bij het verder schrijven en aanscherpen van dat beleid.

In zijn boek *Besturen met een visie* schrijft Daniel Klijn (2012) over het onderscheid dat in een sportvereniging zou moeten bestaan tussen besturen, managen en uitvoeren. Het bestuur bestuurt, zet de grote lijnen uit en stelt beleid op. Zij houdt zich bezig met de lange termijn. Commissievoorzitters, coördinatoren of projectleiders, coördineren of managen en houden zich bezig met de dagelijkse gang van zaken. Trainers, kantine medewerkers en materiaalmannen, zijn voorbeelden van uitvoerders binnen de vereniging. Zij geven handen en voeten aan plannen die in commissies en in het bestuur gemaakt worden. Het komt bij verenigingen vaak voor dat deze rollen niet zo duidelijk gescheiden zijn en dat een vrijwilliger tegelijkertijd bestuurder, manager en uitvoerder kan zijn. Maar met deze gedachte in het achterhoofd, kan een vereniging ontmoetingen organiseren, waarin geleerd wordt binnen en tussen deze drie circuits. Leren van (collega-)bestuurders, leren van (collega-)commissieleden en leren

van (collega-)uitvoerders. Dat kan betekenen dat leden van de vereniging met elkaar in gesprek gaan en van elkaar leren, maar het kan ook zijn dat er ontmoetingen georganiseerd worden, waarbij bestuurders, commissieleden of bijvoorbeeld trainers mensen van andere verenigingen ontmoeten. Denk aan trainerscursussen die trainers van verschillende verenigingen met elkaar volgen of cursussen zoals *Meer vrijwilligers in kortere tijd* of *Sportief besturen* of *Besturen met een Visie*. Op deze manier worden mensen voortdurend in staat gesteld om, zoals Wenger (2000) bepleit, eigen ervaringen aan te vullen met nieuwe kennis en anderzijds bestaande kennis uit te wisselen en naar aanleiding daarvan nieuwe ervaringen op te doen en daarmee weer nieuwe inzichten te verwerven.

Naast het organiseren van kennisoverdracht door ontmoeting binnen of tussen de verschillende circuits, is dit ook te organiseren op drie niveaus. Op individueel niveau (gesprekken die door bijvoorbeeld bestuursleden met individuele leden bewust gevoerd worden om kennis naar boven te halen of denkbeelden uit te wisselen), op team- of groepsniveau (vergaderingen in commissies) en op organisatieniveau (de communicatie tussen commissie en bestuur, algemene ledenvergaderingen en draagvlakavonden). Door als bestuur structureel aandacht te hebben voor deze interactiemomenten en ze vast te leggen in besluitvormings- en verantwoordingsstructuur, kan individuele kennis omgezet worden in organisatiekennis.

Soms functioneren commissies zo autonoom van het bestuur dat het bestuur niet meer precies weet wat er speelt in de commissies en heeft het bestuur geen zicht meer op de vraag of commissies nog handelen in het belang van de club. Een commissie wordt een clubje in de club. Inadequate samenwerking en communicatie liggen dan op de loer. Dit kan een belemmering voor het leerproces zijn op het moment dat kennis van het ene niveau (bijvoorbeeld het niveau van de commissie) naar het andere (bijvoorbeeld het niveau van het bestuur) overgedragen wordt (Steiner, 1998). Om van individuele kennis organisatiekennis te kunnen maken, is aandacht voor deze momenten heel belangrijk.

"Toen was het verschrikkelijk! Echt waar. D'r werd niet gecommuniceerd. Het bestuur ging toen wel goed. Maar gewoon de commissies onderling. Er werd niet gecommuniceerd met mekaar. En eh nou dat eh...Competitie ging bijvoorbeeld, die ging het win-tertoernooi bijvoorbeeld regelen en overlegde niet met de paviljoencommissie wat er van hun verwacht werd. Bij wijze van hé. Ik zeg maar even iets geks hé. Maar dat werd gewoon onvoldoende gedaan" (voorzitter tennisvereniging).

Kennis die in commissies wordt opgedaan bij bijvoorbeeld het organiseren van een toernooi of het organiseren van het wedstrijdsecretariaat, wordt verankerd in draaiboeken, beleidsplannen of invoersystemen. Een moeilijkheid hierbij blijft vaak wel dat het verankeren in dit soort systemen niet betekent dat de kennis ook daadwerkelijk

overgedragen wordt. Vaak gebeurt het ook dat de kennis blijft hangen op het papier of aan één persoon.

"Ik was de enige geautoriseerde. En dat doe je allemaal thuis achter je computer. En nou hadden ze in het verleden er in het bestuur wel eens over van ja, dat moet je delen met anderen. Maar er valt zo weinig te delen, want ik ga niet met mijn computertje hier zitten of naar de ander toe en we gaan het samen invoeren. Het werkt voor mij veel sneller om het digitaal allemaal thuis te doen" (vrijwilliger tennisvereniging).

Het blijft noodzakelijk om, naast het vastleggen van kennis op papier of in systemen, ook ontmoetingen tussen mensen te blijven organiseren waarin kennisoverdracht plaatsvindt. Het onderzoek laat zien dat een inwerkperiode in een commissie of in het bestuur een voorbeeld van een succesvolle oplossing voor dit probleem is.

Een duidelijke afbakening van taken per commissie, inwerkperiodes en vrijwilligers die lang op een plek zitten, zorgen voor een bepaalde continuïteit. Daarmee kan de kennis van het individu verankerd worden in de organisatie en terugkomen in nieuwe regels en procedures. De kennis leeft middels de structuur voort.

Verenigingscultuur

De verenigingscultuur wordt gezien als van invloed op de kwaliteit van de ontmoetingen, de mate waarin (gezamenlijk) gereflecteerd wordt, feedback gegeven wordt op het handelen en de (te nemen) beslissingen in de vereniging. Dat kan alleen als er een uitwisseling van denkbeelden plaatsvindt. In hoeverre zijn evaluaties van de gang van zaken gebruikelijk in de vereniging? Zijn de leden open naar elkaar en durven zij elkaar de waarheid te zeggen of zijn zij meer gesloten en houden zij hun gedachten over belangrijke zaken voor zich? Hoe is de betrokkenheid van mensen bij het maken van plannen geregeld?

Alles wat er in de vereniging gebeurt, wordt beïnvloed door de dominante verenigingscultuur. Cultuur lijkt niet iets te zijn waarover een sportvereniging beschikt, maar wat een sportvereniging is. Zij reguleert het organisatiegedrag en het handelen van leden. Met organisatiegedrag wordt de manier bedoeld waarop leden in een organisatie, in de vereniging, zich gedragen. Dit wordt beïnvloed door de formele en informele regels en principes op basis waarvan bijvoorbeeld visie en beleidsplannen opgesteld worden. Zo beïnvloedt cultuur ook het leerproces van een vereniging.

"En het probleem is ook een beetje: we houden van die gezelligheid en we weten wel eens een beetje die grens te verleggen, maar we worden er te weinig, of we durven elkaar te weinig op aan te spreken. Want we willen het allemaal wel lekker gezellig houden. Toch?" (vrijwilliger tennisvereniging).

Om een uitwisseling van denkbeelden op gang te brengen en feedback te kunnen geven op elkaar, moet een verenigingscultuur zo open zijn dat alle leden gehoord worden en een bijdrage kunnen en mogen leveren aan het denk- en besluitvormings-

proces. Het bestuur van een vereniging zou moeten herkennen waar 'gaten' in kennis zitten of mogelijk ontstaan en openstaan voor nieuwe mogelijkheden en richtingen, die leden bijvoorbeeld inbrengen, om deze gaten op te vullen of te voorkomen (Wenger, 2000). De informele communicatielijnen en het informele besluitvormingsproces, die bij sportverenigingen vaak te zien zijn, blijken cruciaal in de vraag of alle leden bereikt en betrokken worden bij vraagstukken die spelen in een vereniging.

Vrijwilliger 1: *"Dan is het gauw veel commissieleden, veel oud-leden, veel bestuur."*

Vrijwilliger 2: *"Eigenlijk zou het alleen het bestuur moeten zijn, dat betekent dat je het hartstikke goed doet."*

Interviewer: *"Nou ja..."*

Vrijwilliger 3: *"Of juist niet!"*

Vrijwilliger 2: *"En der komen dertig man op een vergadering, nou ja dat betekent toch alleen maar dat iedereen het daarmee eens is. Dus een compliment..."*

Vrijwilliger 3: *"Nou, nou dat vind ik niet."*

Vrijwilliger 1: *"Nou zo kan je..."*

Vrijwilliger 2: *"Zo zie ik het."*

Vrijwilliger 1: *"Zo kan je het wel zien, ik bedoel iedereen weet van te voren wanneer er een ALV is."*

Vrijwilliger 2: *"Ze weten het allemaal van te voren."*

Vrijwilliger 1: *"Dat staat op de site, ze worden met de mailing rond, en ze komen niet... dus dan zal het bestuur het wel goed doen."*

Vrijwilliger 3: *"Ja, nou mwah, mwah."*

Vrijwilliger 2: *"Nee maar ja goed als je wat wil zeggen dan kom je."*

Vrijwilliger 3: *"Waar, waar maar er zit ook een element in van betrokkenheid bij en."*

Vrijwilliger 1: *"Nou ja..."*

Vrijwilliger 3: *"En juist de plannen ondersteunen eh."*

Uit: focusgroep interview vrijwilligers tennisvereniging.

Het gevaar is dat er een 'wij-zij'-cultuur ontstaat, waarin men niet met elkaar praat (Anthonissen, 2006) en geen denkbeelden over de werkelijkheid uitwisselt, zodat er niet geleerd kan worden. Mensen moeten elkaar kunnen aanspreken en elkaar de waarheid kunnen en durven vertellen (Boessenkool & Nuijten, 2014). Op die manier komt de interactie tussen de verschillende leden en de verschillende groepen leden op gang en kan deze interactie inhoudelijk van een goede kwaliteit zijn, omdat er feedback gegeven kan worden.

Bestuurder 1: *"Der wordt wel in bepaalde situaties wordt gezegd van nou, misschien is het verstandiger dat jij dat niet doet. We kijken per situatie van... dus der wordt wel goed over nagedacht hoe kunnen we het met zo min mogelijk schade voor alle partijen... Dus daar wordt wel goed over nagedacht."*

Bestuurder 2: *"Maar we zullen het ook altijd doen met twee, als er moeilijke gesprekken*

zijn. Dan zorgen we wel dat we van elkaar weten wat er gezegd wordt. En als iemand in een 'vuurlinie' zit, dan zullen andere mensen er tussen gaan staan. In die zin zijn we ook gewoon een team."

Uit: focusgroep interview bestuurders voetbalvereniging.

Elke vereniging heeft een ander karakter, bij de ene vereniging moet alles vooral gezellig zijn, bij de andere vereniging zijn mensen directer. Voor het leervermogen van een vereniging lijkt dat niet uit te maken, maar is het vooral van belang dat er een veilige aanspreekcultuur is, waarin mensen elkaar, binnen de eigen normen en waarden van de vereniging, aanspreken en van feedback voorzien.

Persoonlijkheid individu

In de manier waarop de persoonlijkheid van het individu in een sportvereniging invloed heeft op interacties in een sportvereniging, spelen diverse factoren een rol: de kennis of ervaring waarover een individu beschikt, de bereidheid om kennis te delen met een ander (Senge, 1992; Wang & Ahmed, 2003; Verhagen, 2014), of er individuen zijn die een leiderschapsrol op zich nemen en daarmee de uitwisseling van denkbeelden op gang kunnen brengen (Yeo, 2005), maar ook de toewijding waarmee de vrijwilliger zich aan zijn taak wijdt, speelt een rol: staat hij te allen tijde klaar om bij te springen of staat zijn vrijwilligerswerk onderaan zijn prioriteitenlijst in zijn drukke bestaan?

"Ja en dat het in hun eigen straatje past. En op die manier hebben wij nu ook een meisje, die had een grafische opleiding gedaan, doet nu rechten en gaf aan van 'ja ik heb het wel heel druk hoor en ik weet niet of dat elke keer lukt'. Maar die hebben we uiteindelijk betrokken bij een evenement, heeft een supervette poster gemaakt, echt een supervette poster en die heeft er uiteindelijk heel veel tijd aan besteed... maar die vindt het helemaal gaaf, vindt het helemaal leuk. Dus, goed die heeft dat uiteindelijk gemaakt en die weet ook goed, het is even pieken en het is in haar straatje, dus ik denk dat dat het vooral is..." (verenigingsondersteuner & vrijwilligster korfbalclub).

In een sportvereniging lijkt de continuïteit waarmee een vrijwilliger een functie kan vervullen, soms belangrijker dan de kwaliteit van de vrijwilliger in kwestie (Thiel & Meier, 2005). Dit hoeft geen onwil te zijn, maar heeft vaak met de beschikbaarheid te maken van vrijwilligers met de juiste kwaliteiten voor een specifieke vrijwilligersfunctie. Zo blijven verenigingsbestuurders bijvoorbeeld vaak lang in functie. Als continuïteit boven kwaliteit gesteld wordt, is het maar de vraag of bijvoorbeeld de voorzitter van een sportvereniging de leiderschapsrol zo kan vervullen dat hij verschillen tussen mensen kan overbruggen en een gemeenschappelijke visie weet te creëren.

"Ja... nou in ieder geval open minded, eh in staat om je te verplaatsen in anderen en verbindingen te leggen, eh, dus in staat om waar twee mensen vechten, niet de mensen

uit elkaar te houden, maar gezamenlijk te zeggen van: hé, wat bindt jullie nu. En vanuit dat gezamenlijke perspectief tot een oplossing te komen, want dat kunnen niet veel bestuurders... (...) Eh dan gaan ze namelijk partij kiezen. En dan is het voor de een of voor de ander en dan zeggen ze uiteindelijk als bestuurslid: dit is de waarheid, wat ik bepaal” (expert verenigingsondersteuning KNVB).

In het onderzoek kwamen vier eigenschappen van vrijwilligers naar boven die zeer bepalend zijn in het tot stand brengen en op gang houden van leerprocessen, te weten: ondernemend zijn, kunnen overtuigen, kunnen inspireren en kunnen motiveren. Vrijwilligers met deze eigenschappen, kunnen anderen beïnvloeden en bewegen tot kenniscreatie en kennisoverdracht. Groepsdynamiek is een belangrijke factor in dit proces. Vrijwilligers in een commissie, bestuur of aan de uitvoerende kant, worden beïnvloed door elkaar. Het maakt uit wie wat zegt en of mensen dingen aannemen van elkaar. Als een commissie een samenstelling kent waarbij mensen zich niet laten beïnvloeden door de ander, dan kan dat het leren belemmeren.

Wanneer het werk van vrijwilligers positief wordt gewaardeerd, zijn zij eerder bereid om kennis hierover te delen. De bereidheid om kennis in te brengen en te delen in interacties, lijkt verband te houden met de waardering die een individu ontvangt (Wang & Ahmed, 2003). In een sportvereniging is de waardering voor en de investering in het individu nog wel eens onderbelicht (Verhagen, 2014).

Vrijwilliger 1: “Ik zou 3 jaar geleden stoppen als leider omdat ik vond dat ik te oud werd. De jongens zijn allemaal 20, 21 en ja die blijven allemaal 20, 21 hè in die, bij het tweede, nou en ik word ouder en ik word ouder. Nou en dan komt er weer een andere trainer, om de 3 jaar ehm he er wordt samengewerkt met het tweede en nou komt er weer een ander. Een jongen, die is jonger als mijn oudste zoon. Hè, die is trainer, met zijn assistent. Nou die geeft aan van he Paul, ik hoop dat je er bij blijft. Nou hè op dat moment is het al genoeg he...”

Vrijwilliger 2: “Dan is het al goed.”

Vrijwilliger 1: “Dan heb ik al geen gesprek meer nodig want dan zeg ik: ja dat doe ik. Omdat ge dat graag doet.”

Uit: focusgroep interview vrijwilligers voetbalvereniging.

Naast factoren als verenigingsstructuur, verenigingscultuur en de persoonlijkheid van het individu, kwamen in het onderzoek nog een aantal andere factoren naar voren die van invloed zijn op het leervermogen van een sportvereniging. De wijze van besturen, de tijd die een vrijwilliger tot zijn beschikking heeft om zijn taak uit te voeren en de mate waarin er toegang is tot middelen (zoals een goede accommodatie, geld, ICT), lijken het proces om van individuele kennis organisatiekennis te maken te vergemakkelijken of juist te belemmeren.

6.3 Wijze van besturen sleutelfactor

In de manier waarop een vereniging flexibiliteit en veerkracht toont of bezig is met innovatie, is de wijze waarop een vereniging bestuurd wordt cruciaal. De visie en openheid waarmee bestuurd wordt, bepaalt op welke manier nagedacht wordt over problemen en hoe oplossingen tot stand komen.

Als er zich een verandering voordoet in de externe omgeving (bijvoorbeeld de bevolkingssamenstelling van de wijk waarin een vereniging ligt, verandert) of er is een probleem in de interne context van de vereniging (een vrijwilliger stapt op uit ontevredenheid), vormt dit de aanzet tot leren. Er moet gereageerd worden op het probleem of de verandering en daarmee komt een leerproces op gang. Wat is een mogelijke oplossing? Kunnen we volstaan met een bekende oplossing of moeten we een nieuwe oplossing bedenken of onze strategie helemaal veranderen?

“En dus, je kon bijna wel zeggen. Het was een club van gemiddelde leeftijd en dat vonden we prima tot we er op een gegeven moment achter komen van wacht eventjes. We worden ouder, er vielen wat mensen weg, der gingen zelfs mensen dood. Heel vervelend en ja toen zijn we toch, het bestuur van onze tennisvereniging heeft toen toch besloten van, wij moeten meer aandacht gaan besteden aan de jeugd. (...) Toen zijn ze ook gaan uitbreiden en toen hebben ze de jeugd, heel open gestaan voor de nieuwe wijk hier. (...) Dus wat hebben ze gedaan, ze hebben de trainingen aangepast, want we hadden voldoende eigen leden die zelf opgeleid werden als trainer en die trainden ons en dat was eigenlijk hoofdzakelijk bedoeld om geen blessures te krijgen. Dat is uitgebreid met een professionele tennisschool. En die heeft ervoor gezorgd dat de jeugd die we nu hebben, dat die, nou ja, die gaan er tegenaan! Dat wil je niet weten” (vrijwilliger tennisvereniging).

Inspirerend leiderschap

Yeo (2005) stipt de rol van de leider aan bij het overbruggen van de afstand tussen verschillende denkbeelden van mensen. Uit de interviews komt deze functie nadrukkelijk naar voren. Inspirerend leiderschap en daarmee handelen vanuit een sterke visie, komt in alle gesprekken naar voren als elementair voor het op gang brengen van kenniscreatie en kennisoverdracht. Het goede voorbeeld geven als bestuurder of vrijwilliger en daarmee de ander inspireren, motiveren en overtuigen, is daarin onmisbaar.

Niveaus van leren bij sportclubs

Uit de interviews met de verenigingsadviseurs komt naar voren dat sportverenigingen veel bezig zijn met het draaiende houden van hun reguliere activiteiten. Daarbij overheerst het zogenoemde eerste orde-leren (Argyris & Schön, 1978). Daarmee wordt bedoeld dat bestuurders snel naar een bekende oplossing grijpen voor een probleem en moeite hebben om nieuwe oplossingen te bedenken. Dit is ook te vergelijken met aanpassingsleren (Gmür, 2000): dat wat je doet steeds beter proberen te doen.

Verenigingsondersteuners en managers geven aan hen daarbij te helpen en met hen naar vernieuwende oplossingen te zoeken. Dit zoeken naar nieuwe oplossingen wordt het tweede orde-leren (Argyris & Schön, 1978) of veranderingsleren (Gmür, 2000) genoemd. Bij dit niveau van leren gaat het meer om het bijstellen van doelen en het veranderen van strategieën. De geraadpleegde experts en clubbestuurders wijzen erop dat de verenigingen die zich flexibel en veerkrachtig tonen, juist veel in derde orde (Argyris & Schön, 1978) leren. Daarmee wordt bedoeld dat besturen handelen vanuit een visie en voortdurend bereid zijn het bestaande beleid ter discussie te stellen en reflecteren op dat wat er gebeurt, zoals Klijn (2012) aangeeft binnen *Besturen met een visie*. Hij pleit ervoor dat besturen zich richten op de lange termijn, een stip aan de horizon stellen en hun visie aan blijven scherpen.

"We hebben continu op de agenda staan, elke vergadering op de agenda haast, een onderwerp op een deelgebied van de vereniging, vanuit het beleidsplan in een evaluatiemoment. En dat wordt voorbereid vanuit de commissies naar het evaluatiemoment in het bestuur" (voorzitter voetbalvereniging).

Gmür (2000) noemt dit procesleren. Daarbij draait het erom dat een vereniging leert hoe zij als organisatie kan leren. Hierbij zijn de voorwaarden die Wenger (2000) noemt om te kunnen leren binnen een organisatie weer van belang. Denk aan het openstaan voor nieuwe oplossingsrichtingen en de mate van zelfbewustzijn van een organisatie. Weten op welke manier in een vereniging gecommuniceerd, geleerd en gehandeld wordt. Hoe verlopen leerprocessen in de organisatie? Als je als vereniging je doelen bijstelt, hoe verloopt een dergelijk proces dan en kunnen we dat in de toekomst anders doen? Hiermee is het vermogen om in de derde orde te leren, niet alleen van belang voor de vraag of een vereniging flexibel en veerkrachtig is, maar ook of de vereniging kan innoveren, bijvoorbeeld haar maatschappelijke rol kan verbreden. Als een vereniging in de derde orde leert of blijk geeft van procesleren, is zij in staat om vernieuwende antwoorden te vinden op bestaande vraagstukken, proactief te zijn en alvast in te spelen op vraagstukken die nog komen (zoals bijvoorbeeld een verandering in de samenstelling van de wijk). En als het nodig is om bestaande structuren en processen aan te passen, om beter in te kunnen spelen op vraagstukken, dan schuwt een verenigingsbestuur dit niet.

Bij al deze niveaus van leren staat het geven en krijgen van feedback weer aan het begin van de leercyclus. De taak van het bestuur is een probleem te analyseren en te evalueren. Zien wat er goed of fout is gegaan en daarop actie ondernemen en een oplossing zoeken. Soms zal dat in de eerste orde liggen en soms verdient een probleem een andere oplossing en zal het bestuur het probleem op een andere manier moeten aanpakken dan het gewend is.

Openheid en vrijwilligersklimaat

Vanuit de visie waarmee het bestuur de vereniging bestuurt, wordt een organisatie-

structuur ingericht waarmee (in)formele interacties gefaciliteerd worden. Deze interacties zijn pas nuttig voor het leerproces als er in de wijze van besturen en in de cultuur een bepaalde mate van openheid naar elkaar aanwezig is. Men moet zich openstellen voor anderen en zorgen dat iedereen in de vereniging betrokken wordt bij de besluitvorming.

"En dat is eigenlijk bottom-up gegaan, dus alle bestuurders hebben in hun vrijwilligers-taartpunt zeg maar geïnventariseerd wat de wensen en de behoeftes waren zeg maar. Dat is hier op tafel gekomen, dat heeft een slag gemaakt in het beleidsplan, dat is een paar keer teruggekomen in het bestuur en is uiteindelijk aan de algemene ledenvergadering gepresenteerd" (algemeen bestuurslid voetbalvereniging).

De wijze van besturen brengt niet alleen een interne structuur voort, maar bepaalt ook het vrijwilligersbeleid.

Met het neerzetten en bewaken van een heldere structuur is het bestuur er niet. De diverse posities van bestuursleden, commissieleden en uitvoerende mensen, moeten ook ingevuld worden. Als we kijken naar de ondervraagde sportverenigingen en naar de voorbeelden die de verenigingsadviseurs aanhaalden, speelt het bestuur ook daar een grote rol in. Worden de juiste mensen op de juiste plek gevraagd, hoe worden mensen gevraagd? Op basis van kwaliteit of op basis van continuïteit? Worden vrijwilligers gemotiveerd kennis in te brengen en te delen?

"Die mensen vanuit het bestuur zijn in staat om, die voeren heel veel gesprekken in het clubhuis, aan de bar of noem maar op en daar halen ze steeds mensen uit die gevraagd worden op kleine, op korte klussen, dus het zijn niet hele lange klussen, maar kleine korte klussen" (verenigingsadviseur).

Niet alleen in het invullen van elke positie, maar ook voor het creëren van een goed vrijwilligersklimaat is het bestuur belangrijk. Het bestuur moet zichtbaar zijn in de vereniging, luisteren naar wat er speelt en haar vrijwilligers af en toe op een persoonlijke manier waarderen. Zo slagen zij erin dat vrijwilligers hun kennis en kunde graag blijven aanspreken voor de club en deze ook willen delen.

Vrijwilliger 1: "Dit jaar een mooi rood-zwart hart gekregen... ben ik heel trots op moet ik zeggen." (...)

Vrijwilliger 2: "Vrijwilliger van het jaar, zeg maar de waardering voor de vrijwilliger, dat wordt elk jaar op de nieuwjaarsreceptie..."

Uit: focusgroep interview vrijwilligers voetbalvereniging.

De wijze van besturen faciliteert dus als het ware de interacties, de ontmoetingen die gericht zijn op kenniscreatie en kennisoverdracht. Deze interacties dragen pas bij aan het institutionaliseren, het verankeren van kennis in de vereniging, als in die interac-

ties gereflecteerd kan worden op handelen en beslissingen (Kolb, 1984). Als mensen elkaar hun waarheid kunnen zeggen, kan er een uitwisseling van denkbeelden plaatsvinden, waardoor nieuwe inzichten verworven worden of waardoor kennis overgedragen wordt. Individuele kennis kan zo geïnstitutionaliseerd worden in de vereniging. De manier waarop het bestuur het vrijwilligersklimaat (er bijvoorbeeld zorg voor dragen dat vrijwilligers zich gewaardeerd en gesteund voelen) en de structuur invult, bevordert of belemmert het leerproces.

6.4 Samenspel van relevante factoren

Met behulp van de factoren van invloed op het leervermogen die uit het onderzoek naar voren kwamen, is een schematische weergave gemaakt van de manier waarop een leerproces zich voltrekt in een sportvereniging (figuur 6.1). Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk naar voren kwam, moet een organisatie beschikken over een bepaald leervermogen om zich te kunnen blijven ontwikkelen en in te kunnen spelen op veranderingen. Daarom is in deze schematische weergave gekozen voor de metafoor van een bus met het bestuur van de vereniging aan het stuur. De bus rijdt als er brandstof ingegooiid wordt (interne problemen of veranderingen in de externe omgeving). De motor (de wijze van besturen) gaat draaien en zet middels ontmoetingen het leerproces in werking. De wielen gaan vervolgens draaien en de bus gaat vooruit (de vereniging ontwikkelt zich). Om de bus zonder horten en stoten te laten rijden, moeten de tandwielen gesmeerd worden met olie (de variabelen). De variabelen bestaan uit beschikbare tijd, kennis en kunde van het individu, de toewijding aan de taak van de vrijwilliger en de toegang tot middelen. Als deze variabelen in interacties ingebracht worden, wordt er gemakkelijker en sneller kennis gecreëerd en overgedragen. De bus rijdt dan soepeler verder. De manier waarop dit proces ingevuld wordt, vormt het leervermogen van een sportvereniging.

In elke sportvereniging zal er in bepaalde mate een transitie van individuele kennis naar organisatiekennis plaatsvinden. Er wordt door besturen wel of niet gereageerd op problemen door een oplossing te zoeken en daarop zal in meer of mindere mate gereflecteerd worden, zodat nieuwe inzichten ontstaan. De bus zal altijd rijden zolang er benzine ingegooiid wordt.

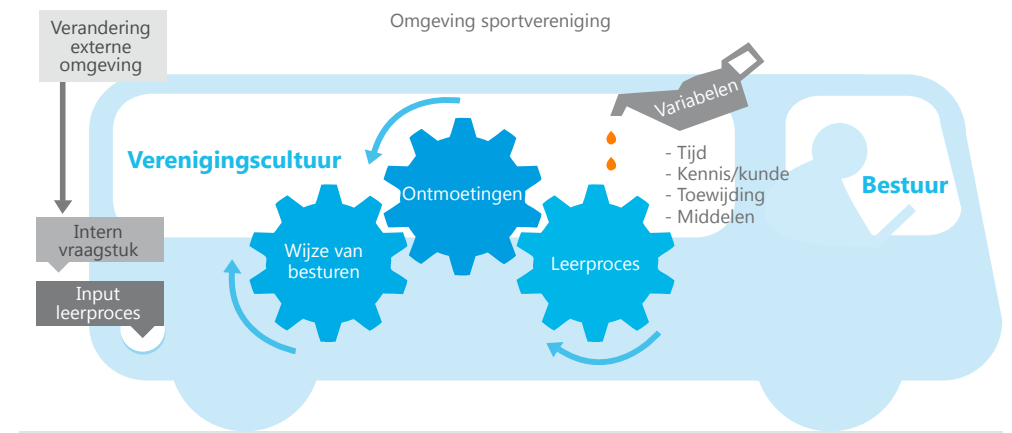
Smeermiddelen voor leerprocessen

Om hem soepeler te laten rijden, moet de motor gesmeerd worden. Dat zijn in het geval van het leerproces de variabelen tijd, kennis en kunde, toewijding en toegang tot middelen. Als deze in de interacties ingebracht worden, zal het transitieproces om van individuele kennis organisatiekennis te maken, voorspoediger gaan.

Tijd

Veel sportverenigingen beschikken over trouwe vrijwilligers die zich met hart en ziel

Figuur 6.1 Schematische weergave van invloedrijke factoren op leerproces sportvereniging



inzetten voor hun club. Zij besteden heel veel tijd aan de club en zijn soms meer dan een volledige werkweek in touw. Ook zijn er clubs die kunnen rekenen op een groep ouders die meer tijd tot hun beschikking hebben en graag hun steentje bijdragen aan de club.

"Toen ik het buitenmeubilair besteld had, toen kwam die leverancier. Hij zegt, ja zegt-ie, wij zijn maar een klein bedrijfje, ik moet alleen komen met mijn vrachtwagentje om dat bij jullie te brengen. Hij zei, jullie hebben nog al wat besteld, eh zouden we wat mensen kunnen vinden die eventueel de tafels mee in elkaar zetten? Das geen enkel probleem, dus ik doe één telefoontje naar de voorzitter van het beheer en ik heb die vrijdagmiddag tien ouderen die mee die tafels en die stoelen in elkaar staan te schroeven. Nou en dan is dat klaar, nou dan zorg ik dat er een kaasje is en een biertje als het allemaal klaar is..." (voorzitter tennisvereniging).

Veel op de club zijn of veel tijd kunnen steken in het vrijwilligerswerk, helpt om dingen in gang te zetten, om te organiseren en te regelen en om ervoor te zorgen dat mensen bij elkaar komen.

Tijd kan ook zijn de tijd die vrijwilligers (bestuur en andersoortige vrijwilligers) nemen om te reflecteren en te bezinnen. De tijd die een bestuur uittrekt om van een afstand te kijken naar het reilen en zeilen van hun vereniging. Wat gaat er goed en wat kan er beter? Het kan zijn dat hier tijd voor ingeruimd wordt in de bestuursvergadering of dat men met elkaar een 'heidag' plant.

Kennis en kunde

De vereiste tijd maakt het soms moeilijk om vrijwilligers te werven voor een functie. Het gevaar is dat er in de sportvereniging gekeken wordt naar wie voldoende tijd

heeft om een vrijwilligersfunctie in te vullen, in plaats van te kijken naar of iemand de juiste kennis of ervaring heeft voor een bepaalde functie (Thiel & Meier, 2005). Bij de geïnterviewde verenigingen en bij de verenigingen die door de experts als succesvol worden bestempeld, is juist een verschuiving te zien naar een bewustwording om mensen te vragen op basis van kwaliteit boven continuïteit.

“Ja, en de juiste mensen op de juiste plek, want het is wel een kunst om de juiste mensen in het bestuur te krijgen, hé. En dat voordeel is er nog steeds en dat is niet overal zo, dat zie ik ook. Maar juist en dat heeft misschien ook wel met omvang te maken van verenigingen, van hoe groter je vereniging is, hoe meer leden, hoe meer potentieel d'r zit en dan is het de kunst om de juiste mensen in je bestuur te krijgen en het is natuurlijk super, als je daar een directeur als voorzitter bij wijze van spreken kunt krijgen en eh de penningmeester is ook iemand die financiële achtergrond heeft en nu, we hadden projectleiders erin zitten, we hadden nog meer financiële mensen in dat bestuur toentertijd zitten. Eh, nog iemand die een eigen bedrijf had, dus ook wel ondernemende mensen, ja er zat zoveel kennis” (voorzitter voetbalvereniging).

Toewijding

Veel vrijwilligers zijn zeer betrokken bij en toegewijd aan de vereniging en hun vrijwilligerstaak. Die betrokkenheid kan ervoor zorgen dat het moeilijk is om mensen ergens kritisch op aan te spreken. Die betrokkenheid brengt ook met zich mee dat mensen loyaal zijn aan hun taak, de taak zo goed mogelijk willen uitvoeren en zorgen voor continuïteit, wat het leerproces kan vergemakkelijken. Deze toewijding doet zich niet per se alleen voor bij vrijwilligers, maar ook bij professionals.

“Ehm maar waarom ging het zo goed, he even los van alles, bij FC Twello? Omdat ik als manager overal tussen zat en alles aanjaagde en alles uitvoerde en je ziet nu ook wel dat de nieuwe verenigingsmanager zegt: ja maar ja, ik heb minder uur en jij deed het allemaal, hoe heb je het in godsvredesnaam allemaal gedaan? Ik zeg: ja goed, ik keek niet echt op mijn veertig uur bij wijze van spreken... ehm ja, het is ook een valkuil dus” (verenigingsmanager en -adviseur).

Het motiveren van deze toewijding en het aanmoedigen van de wil van iemand om zich te ontwikkelen in zijn taak, is belangrijk omdat deze inzet resultaten oplevert voor de vrijwilliger en de vereniging (Senge, 1992).

Uit de interviews komt naar voren dat de verenigingsleden elkaar vooral motiveren door elkaar te waarderen en te respecteren. Uit de toewijding die de vrijwilligers en professionals tentoonspreiden bij de uitvoering van hun taak, kan opgemaakt worden dat zij als individu de sleutel zijn tot leren (Argyris, 1993), juist in de sportvereniging. Leden van de clubs sluiten zich om diverse redenen aan bij de club maar als zij vrijwilligerswerk gaan doen, willen zij dat, binnen de mogelijkheden die zij hebben, tot een succes maken.

Toegang tot middelen

Naast de invloed die de beschikbare tijd van een vrijwilliger, de kennis en kunde die een vrijwilliger inbrengt en de toewijding aan de taak die een vrijwilliger tentoonspreekt, blijkt ook de toegang tot middelen van invloed op de op leren gerichte ontmoetingen. De beschikking over bijvoorbeeld geld, technische middelen en een goede accommodatie (waar men elkaar kan ontmoeten), kunnen een impuls geven aan de ontwikkeling en bestendiging van initiatieven. Met geld kan er geïnvesteerd worden in zaken die het bestendigen van kennis kunnen bevorderen, bijvoorbeeld in ICT-systemen om kennis op te slaan, het organiseren van visieavonden waarop inspirerende sprekers uitgenodigd worden om de discussie rondom een bepaald thema op gang te brengen of door het inhuren van externe kennis (trainers, adviseurs, cursussen).

“En daarop te investeren he, want het kost gewoon geld, maar op de lange termijn is dat gewoon ook weer, verdien je dat ook terug en die structuur die nu neer wordt gezet. (...) Structuur is wel heel belangrijk. En dan borg je het en ook kennis inderdaad opslaan, in Dropbox zetten of in je eigen intranetsysteem met draaiboeken en, want vaak zie je gewoon van: o ja, we moeten weer die feestavond organiseren of die vrijwilligersavond. Want wie heeft dat vorig jaar gedaan? Dus er zijn geen draaiboeken, begroting, altijd even zo he [steekt natte vinger in de lucht] en het is juist zo mooi om dat wel met elkaar op te slaan en te delen... ja” (verenigingsmanager en -adviseur).

6.5 Naar de lerende sportclub

Wierdsma en Swieringa (2011) stellen dat een organisatie over een bepaald leervermogen moet beschikken om zich als organisatie te kunnen ontwikkelen. Dit sluit aan op Wenger (2000) die meent dat het succes van een organisatie afhankelijk is van het vermogen om zichzelf als een ‘social learning system’ te ontwerpen en ervoor te zorgen dat mensen van elkaar leren. In dit hoofdstuk zijn we ingegaan op de sportvereniging als bijzonder type organisatie en hoe leerprocessen zich kunnen voltrekken in een sportclub. In deze laatste paragraaf kijken we hoe gestuurd kan worden op het vermogen om van individuele kennis organisatiekennis te maken en naar de manier waarop dit leervermogen van een sportvereniging bestendigd kan worden.

Binnen een sportvereniging wordt op verschillende manieren geleerd. Vooropstaat dat leren gebeurt tijdens ontmoetingen van mensen in de club, waarbij kennis wordt uitgewisseld en inzichten worden gedeeld. Dit gebeurt bewust en gestuurd en onbewust: mensen gaan bewust op cursus om hun kennis uit te breiden, maar leren ook onbewust van elkaar door elkaar na te volgen.

De verenigingscultuur stuurt het organisatiegedrag van leden, de manier van omgang met elkaar. Zij beïnvloedt daarmee alles wat in een vereniging gebeurt, ook het leerproces. De verenigingscultuur is van invloed op de kwaliteit van de ontmoetingen

in de club. Dit blijkt uit de mate waarin er sprake is van openheid, wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen, zodat mensen elkaar weten aan te spreken, met elkaar kunnen 'nakaarten' en feedback kunnen geven op elkaars handelingen en beslissingen.

De verenigingscultuur is echter niet naar believen te veranderen. De sportvereniging beschikt niet over een cultuur, maar is een cultuur (Smircich, 1983).

"Ja, en het is ook, zoals Paul zegt, van als je niet komt en je zit alleen maar te mopperen, ja dan kun je hier snel opsodemieteren eigenlijk..." (vrijwilliger voetbalvereniging).

De vereniging wordt georganiseerd vanuit de visie die een bestuur heeft en de openheid die het hanteert en in die lijn wordt er structuur aangebracht. De structuur komt dus voort uit de wijze van besturen en is daarmee (net als de verenigingscultuur) niet een op zichzelf staande factor.

Vanuit het inzicht dat de vereniging niet beschikt over een cultuur, maar zelf de cultuur is, is het duidelijk dat het beïnvloeden van de verenigingscultuur en –structuur door het beïnvloeden van interacties, een langdurig proces is. Om de verenigingscultuur te kunnen beïnvloeden is het niet voldoende één onderdeel van de vereniging aan te pakken, maar moet de vereniging als geheel bekeken worden. En om de organisatiestructuur te beïnvloeden, moet begonnen worden bij de wijze van besturen. Belangrijk is hierbij, dat er niet één verenigingscultuur is, die de goede of de juiste is. In de ene vereniging probeert men alles in harmonie op te lossen en in de andere vereniging is veel meer strijd. Essentieel is, dat er openheid naar elkaar toe is. Dat uit zich bijvoorbeeld in het betrekken van leden bij het maken van plannen en bij het besluitvormingsproces. Maar vooral komt dit naar voren in de mate waarin mensen elkaar voorzien van feedback en elkaar durven aanspreken op handelen en beslissingen. Want leren begint bij het geven van feedback.

Een concrete aanbeveling om een sportclub te helpen haar leervermogen te vergroten, is om te beginnen met het sturen op een aanspreekcultuur. Als leden elkaar ontmoeten, wordt er dan ook 'nagekaart' en geleerd? Stellen mensen kritische vragen over genomen beslissingen of over bepaalde trainingsmethoden? Belangrijk is om als bestuur en adviseur van een vereniging de heersende cultuur te herkennen en van daaruit te handelen en te adviseren.

Besturen, die zichzelf en hun handelen regelmatig onder de loep nemen, leren hoe zij zichzelf constant kunnen verbeteren. Op die manier zijn zij steeds in staat om adequaat te reageren op veranderingen in hun omgeving en op problemen die zich voordoen binnen hun sportclub. Niet alle besturen zijn bemand met mensen die weten op welke manier je een sportclub bestuurt. Het ontwikkelen van het bestuur en van de vaardigheden die horen bij een bestuurslid, het ontwikkelen van een heldere visie, daarmee werken en ernaar handelen, is van groot belang bij het vergroten van het leervermogen.

Het bestuur is verantwoordelijk voor de structuur van een vereniging, voor het faciliteren van ontmoetingen tussen mensen. Formele ontmoetingen zoals vergaderingen, ledenavonden en cursussen en informeel bijvoorbeeld aan de bar of langs de lijn. Belangrijk is daarbij een juiste sfeer, open en veilig, zodat er in deze ontmoetingen kennis uitgewisseld, overgedragen en gecreëerd wordt.

Tijd, kennis en kunde, de toewijding van een vrijwilliger en de toegang tot middelen, kunnen het leervermogen een grote impuls geven. Bij het werven van vrijwilligers dient hier rekening mee te worden gehouden. De juiste mensen op de juiste plek zetten. Soms is het lastig om mensen met veel kennis maar weinig tijd, wel te strikken voor vrijwilligerswerk. Een oplossing daarvoor kan gezocht worden in het opdelen van taken. Mensen vragen voor een kleinere taak of voor een meer projectmatige inzet, hen te vragen voor een concrete korte klus. Om ervoor te zorgen dat mensen zich met toewijding aan hun taak zetten en dit blijven doen, is het belangrijk hen te waarderen, te respecteren en te motiveren om hun kennis en kunde in te (blijven) zetten en te delen.

De factoren kennis en tijd kunnen ook een extra impuls krijgen door deze aan te laten vullen door een professional. Niet elke vereniging beschikt over voldoende vrijwilligers die én veel kunde op de juiste plek inbrengen én veel tijd voor de vereniging tot hun beschikking hebben. De professional heeft een vast aantal uren tot zijn beschikking om zijn werk te doen en brengt professionele kennis in. Op deze manier kunnen taken ingevuld worden op een minder van toeval afhankelijke manier.

Bij de onderzochte voetbalclub en tennisvereniging heeft de inzet van professionals het leerproces sterk versneld en vergemakkelijkt door de tijd en kennis die zij kunnen inzetten om ontmoetingen te organiseren en leren op gang te brengen of te houden. Daarbij blijkt de opdracht die de professional meekrijgt vanuit het bestuur of de vereniging van groot belang, zodat de professional op de juiste plek gezet wordt. Daarnaast moet het bestuur helder hebben wat zij vooral wil leren. Een combinatiefunctionaris die vooral ingezet wordt om clinics te geven in de wijk, en dus vooral uitvoerend bezig is, zal bijvoorbeeld weinig impulsen kunnen geven aan het opzetten van een nieuwe structuur, omdat zijn tijd al gevuld is met andere bezigheden.

Het besturen vanuit een heldere visie en met openheid naar leden toe, staat aan het begin van het vergroten van het leervermogen van een sportclub. Cruciaal binnen het leren in een sportvereniging, is dat er ontmoetingen plaatsvinden waarin leden elkaar feedback willen en durven geven op dat wat zij doen of willen doen. Meer beschikbare tijd, de juiste kennis en kunde verwerven, de toewijding van vrijwilligers en ook de toegang tot middelen, zoals ICT en (leer)geld, vergemakkelijken dit proces.



7 Gerichte ondersteuning en sportbeleid door segmentering van clubs naar vitaliteit

Jo Lucassen, Janine van Kalmthout en David Romijn

Sportorganisaties hebben er voordeel van wanneer hun diensten en producten goed zijn afgestemd op de behoeften en wensen van leden en van andere gebruikers. Dat geldt voor sportverenigingen, maar evengoed voor sportbonden of lokale sport-services. Om tot gerichte afstemming te komen, kunnen de leden of afnemers van diensten worden ingedeeld in groepen of segmenten die overeenkomstige noden en behoeften hebben. We noemen dit indelen segmentatie, een begrip dat vooral in de marketing veel wordt gebruikt. Verhage (2001) omschrijft (markt)segmentatie kortweg als het verdelen van een heterogene markt in kleinere homogenere deelmarkten om vervolgens het productaanbod – met een uitgekiende marketingstrategie – zo goed mogelijk af te stemmen op de wensen en behoeften van een bepaald segment. Segmentatie kan dus handig zijn om vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. De laatste jaren wordt bij onderzoek naar sportdeelname al vaak een vorm van segmentatie toegepast, onder andere door GfK uitgevoerd in opdracht van NOC*NSF. GfK gebruikt de indeling in ROPER consumentengroepen. Waarden (keuze voor ontdekken of zekerheid), vrijetijdsvoorkeuren, consumptie (accent op bezit of op relaties) en mediagebruik, vormen daarbij het uitgangspunt voor een indeling in groepen als de dromers, de gevestigden, de groenen, e.d. (Daamen, Veerman, Kaper, Veldhoven, Hendriksen, Hoogwerf-Bertens, Van Kalmthout, & Werff, 2013). Organisaties, die tot effectieve ondersteuning van sportverenigingen willen komen, zoals sportbonden, kunnen veel baat hebben bij het gericht segmenteren van hun verenigingen. Tegelijkertijd maakt een sportbond of sportservice op deze manier duidelijk welke positie deze wil innemen tussen verschillende dienstverleners op de markt.

Ook vanuit beleidsoogpunt kan het van belang zijn sportverenigingen op basis van één of meer kenmerken, in te delen in redelijk homogene groepen of segmenten, bijvoorbeeld om te bepalen welke verenigingen de beste mogelijkheden bieden om hen te betrekken bij het realiseren van het beleid van een gemeente of sportbond (Van Kalmthout, 2011b). In dit hoofdstuk bespreken we achtereenvolgens de mogelijkheden van segmentatie voor gerichte clubondersteuning en voor het realiseren van partnerships met verenigingen in het kader van lokaal beleid.

7.1 Segmenteren ten behoeve van gerichte verenigingsondersteuning

In hoofdstuk 1 kwamen de knelpunten en ambities van sportverenigingen al kort aan de orde. Door de jaren zijn er lichte verschuivingen zichtbaar, maar de belangrijkste

knelpunten waarmee verenigingen worstelen, zijn al jaren onveranderd: werven en behouden van leden, werven en behouden van kader, financieel rondkomen. Groepen verenigingen worstelen dus met dezelfde problemen of hebben soortgelijke ambities. Het is voor ondersteunende instanties handig die groepen te kennen. Dit kan door de doelgroep in te delen in specifieke (deel)segmenten. Een segment is een groep (potentiële) afnemers die overeenkomen op een aantal kenmerken.

Doelgroepsegmentatie kan op verschillende manieren plaatsvinden. Bij geografische segmentatie kijken we naar de vestigingsplaats: hebben clubs in grote steden andere problemen dan die op het platteland? In welke regio's is krimp een probleem? Speelt de omvang of het ledenprofiel een rol, dan hebben we het over demografische segmentatie: hebben grote of jeugdgerichte clubs andere problemen dan de kleine of met andere leden? Bij sociaal-economische segmentatie is vooral de sociaal-economische status of opleiding van de club(leden) een criterium voor indeling. Ook de persoonsgebonden ervaring en voorkeuren binnen sport en bewegen, kunnen de basis vormen voor een indeling in doelgroepen. Zaken zoals deelnamefrequentie (lichte – zware gebruikers), bekendheid met de sport, motieven voor de sportactiviteit (competitie, ontspanning, fitness) of voorkeuren gerelateerd aan levensovertuiging (voetbal op zaterdag-zondag), vormen aanknopingspunten voor een gedragsgerichte segmentatie.

Bij de aanpak van segmentatie is het uiteraard allereerst van belang dat die aansluit bij de doelstelling (wat wil ik bereiken?). Bij het indelen van doelgroepen op basis van criteria, is van belang dat die criteria:

- leiden tot eenduidige segmenten; de gebruikte kenmerken moeten herkenbaar en meetbaar zijn. Er moet liefst al informatie over voorhanden zijn;
- segmenten opleveren die groot genoeg zijn (om de gekozen doelstellingen te bereiken, maar ook om versnipperd werken tegen te gaan);
- de segmenten te bereiken zijn (communicatiekanalen, verenigingen moeten zich erin herkennen en zich aangesproken voelen);
- leiden tot aanknopingspunten voor een haalbare service: beïnvloedbare zaken, te realiseren met voorhanden kapitaal en deskundigheid.

Aangemoedigd door NOC*NSF en de overheden, hebben sportbonden na de eeuwwisseling veel energie gestoken in het ondersteunen en versterken van hun verenigingen. Voor de bonden is het effectief inrichten van die ondersteuning dan ook een belangrijke drijfveer om tot segmentering te komen, zoals bleek bij een seminar in 2013 hierover (NTFU, 2013).

De uiteindelijke doelen van de betrokken sportbonden, zijn echter niet identiek. De zwembond (KNZB) gaat het om gerichte en effectieve verenigingsondersteuning door segmentatie naar behoeften en zelfstandiger werkende verenigingen door (digitale)

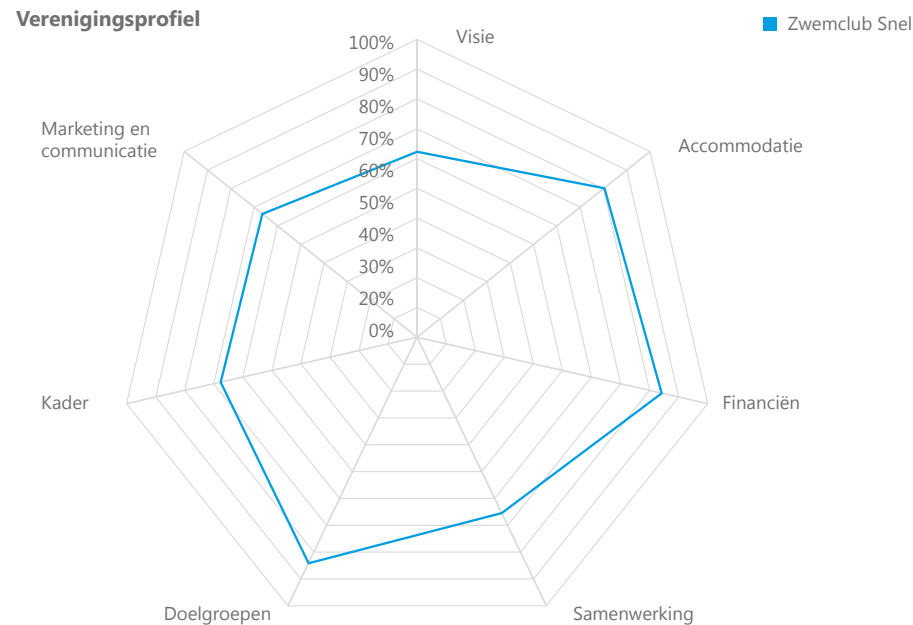
support (KNZB, 2013). Ook bij de NTFU (toerfietsen) is het doel Inzicht krijgen in de kennis, kunde en behoeftes van de aangesloten verenigingen, zodat helder wordt welke verenigingen ondersteuning nodig hebben. Daarnaast wil de bond zicht krijgen op ervaringen, meningen en tevredenheid van de aangesloten verenigingen over het gevoerde beleid van de NTFU. Bij de ruitersportbond KNHS mikt men op een verder weg liggend doel, om op basis van goed inzicht in (groepen) verenigingen de (potentiele) paardensporters specifiek te kunnen informeren over de verenigingen, zodat ze een bewuste keuze kunnen maken voor een vereniging die past bij hun behoefte (KNHS Hippische Sportbond, 2013).

Verenigingsprofielen

De bonden verzamelen systematisch gegevens bij hun verenigingen en stellen op basis daarvan voor elke club een verenigingsprofiel op. Bij de KNHS betreft het gegevens over aanbod, faciliteiten en verenigingsleven van de rijverenigingen, bij de NTFU gaat het, naast algemene gegevens (vestigingsplaats, e.d.), om gegevens over leden en aanbod, kader en vrijwilligers, accommodatie, organisatie en beleid, samenwerking, veiligheid en gedrag en gebruik van diensten van de NTFU. De NTFU voerde hiertoe eind 2012 een verenigingsmonitor uit, waaraan 327 (70%) van de aangesloten clubs meewerkten. De resultaten leidden onder meer tot een vervanging van de bestaande negen districten door 25 regio's, waarmee de bond de relaties met de clubs wil intensiveren (Aquina, 2013; NTFU, 2013).

De KNZB heeft een online systeem ingericht, waarbij de zwemclubs jaarlijks worden gevraagd hun profiel te actualiseren. Naast een aantal algemene en kwantitatieve gegevens (disciplines, aanbodvormen, grootte en kosten zwembad, gediplomeerd kader), geeft de vereniging een eigen oordeel over de stand van ontwikkeling wat betreft: visie en strategie, accommodatie, financiën, samenwerking, doelgroepen, kader, marketing en communicatie. Per element wordt de voortgang aangegeven, bijvoorbeeld: (nog) geen aandacht voor, wordt over nagedacht, voornemens/plannen staan op papier, volop bezig met uitvoering. De ontwikkeling van deze aanpak sluit aan bij het KNZB-masterplan accommodaties en het streven van de KNZB naar het aanmoedigen en faciliteren van ondernemerschap van verenigingen (KNZB, 2014). Soms kan een club namelijk zelf een hoofdrol spelen in de exploitatie van een bad (vrijwillig beheer waar mogelijk, professioneel waar nodig). In andere gevallen kan een betere samenwerking met de eigenaar, de gemeente, het sportbedrijf of andere gebruikers, leiden tot verruiming van mogelijkheden. Per thema leveren de antwoorden een ontwikkelingsscore op (Reverda, persoonlijke communicatie, 12 mei 2015). Het geheel geeft een beeld van het actuele organiserende vermogen van de zwemvereniging. Die kan worden weergegeven in een spindigram, zoals in figuur 7.1.

Figuur 7.1 Actuele organiserende vermogen van de zwemvereniging



Bron: KNZB

Gerichte ondersteuning

Op basis van gegevens over de karakteristieken van verenigingen en over hun noden, kunnen ze door de KNZB duidelijker worden geclusterd of gesegmenteerd en kan ondersteuning effectiever plaatsvinden. Het verenigingsprofiel wordt dus gebruikt om de clubs te segmenteren en maatwerkondersteuning aan te bieden. Verschillende groepen verenigingen kunnen dan op een effectieve manier benaderd worden. Verenigingen blijken soms sterk van elkaar te verschillen en reageren daardoor ook anders op de aangeboden vormen van ondersteuning. Nadat de clubprofielen in kaart zijn gebracht en de aantrekkelijkheid van de verschillende clubprofielen is weergegeven, wordt er een strategie gekozen. Er zijn verschillende segmentatiestrategieën.

- Geconcentreerde marketing, ook wel focus- of nichestrategie, die neerkomt op het kiezen van één (gespecialiseerd) segment.
- Selectieve marketing: het kiezen van enkele segmenten waar de aandacht vooral op wordt gericht, bijvoorbeeld grote clubs of clubs met een accommodatie.
- Volledige marktdekking, waarbij alle afnemersgroepen worden bediend met behulp van verschillende combinaties in de dienstenmix.

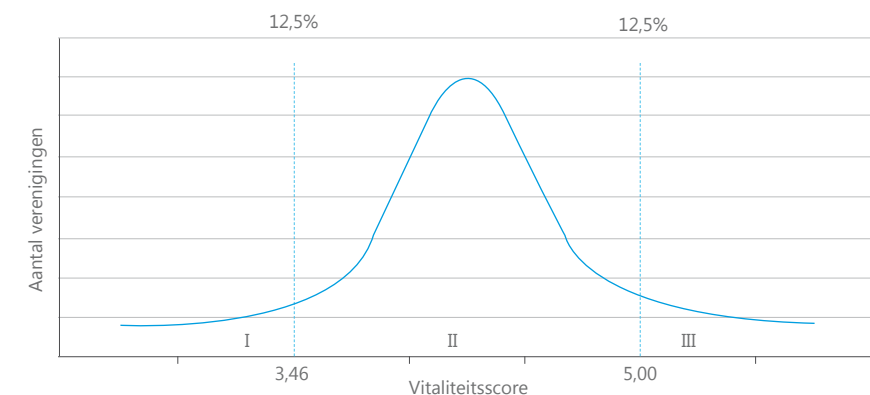
De maatwerkondersteuning van de KNZB bestaat uit een geautomatiseerd rapport (waarin het eigen profiel wordt weergegeven en vergeleken met soortgelijke clubs (benchmark), met verwijzingen naar ondersteuning door middel van (digitale) cursus-

sen, stappenplannen en andere diensten van de KNZB en tot een selectief projectaanbod passend op de situatie van de club. Voor de bond moet de aanpak door tijdefficiënte (want gerichte) advisering en betere productontwikkeling uiteindelijk leiden tot "Betere ondersteuning en meer inzicht met minder tijd en geld". Ook binnen sommige gemeenten worden de sportverenigingen periodiek onderworpen aan een (vitaliteits)onderzoek om zo de inzet van ondersteuning beter te kunnen organiseren. Dit gebeurt onder meer in de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2010; NSA Nederlandse Sport Alliantie, 2011). Het doel van dit onderzoek is tweeledig: ten eerste wordt de vitaliteit van de verenigingen in kaart gebracht, maar tevens worden met dit onderzoek de prioriteiten voor ondersteuning bepaald. De verenigingen geven door middel van een scoringslijst hun actuele vitaliteit aan in zeven categorieën:

- 1 kaderwerving en -behoud;
- 2 ledenwerving en -behoud;
- 3 financiën;
- 4 organisatie en structuur;
- 5 communicatie;
- 6 accommodatie; en
- 7 sport- en nevenactiviteiten.

De verdeling van vitaliteitsscores wordt vervolgens gebruikt om de inzet van ondersteuning te bepalen. Dit is inzichtelijk gemaakt in figuur 7.2. De 12,5% van de verenigingen met de laagste totaalscore (segment I), wordt als niet-vitaal beoordeeld en komt ook niet in aanmerking voor ondersteuning vanuit de gemeente. De hoogste 12,5% is volgens de definitie al vitaal (segment III), en ook deze komt om deze reden niet in aanmerking voor ondersteuning. De aandacht gaat dus voor 75% uit naar het gebied hiertussen, segment II.

Figuur 7.2 Verdeling vitaliteitsscores over clubs en bepalen ondersteuningssegment in Rotterdam



Bron: Gemeente Rotterdam 2010

De scores per thema vormen de basis om ondersteuning aan de verenigingen vooral te richten op die thema's waar de grootste knelpunten worden ervaren. Een andere belangrijke manier van gebruik van vitaliteitscores, is die bij de uitvoering van het sportbeleid. Daarop gaan we in de volgende paragraaf in.

7.2 Segmenteren van sportverenigingen ten behoeve van sportbeleid

In de huidige beleidsperiode verandert er veel voor verenigingen, zo blijkt onder meer uit het onderzoek naar coalitieakkoorden van het Mulier Instituut (Hoekman & Van der Bol, 2014). Gemeenten overwegen herziening van het systeem van tarieven en subsidies om bezuinigingen in de sport vorm te geven en beleidsdoelen te realiseren. Steeds meer gemeenten maken de overstap van vaste subsidies naar meer taakgebonden subsidies. Subsidies worden daarbij vaak verbonden aan ontplooid maatschappelijke activiteiten door sportverenigingen. Het lijkt erop dat hiermee in de toekomst vooral geïnvesteerd wordt in een selecte groep van sterke of vitale verenigingen die maatschappelijke betrokkenheid toont. Een vraagstuk waar veel gemeenten mee kampen is: hoe verdeel of herverdeel je de beschikbare middelen (subsidies, verenigingsondersteuning, combinatiefunctionarissen, e.d.) voor sport over onder andere de sportverenigingen om de doelstellingen in het gemeentelijk sportbeleid te realiseren? Verenigingen worden daarbij als een belangrijke samenwerkingspartner en speler in het lokale sportveld gezien. Maar lang niet alle verenigingen zijn even succesvol in het bijdragen aan beleidsdoelstellingen of kunnen dit zijn. En als er maar beperkte middelen zijn, wil men die zo effectief mogelijk inzetten.

Ook bij sportbonden speelt dit vraagstuk. Zo maakte de KNVB een selectie binnen de bij haar aangesloten verenigingen voor het werken met combinatiefuncties en de projecten 'Meedoen alle jeugd door sport'. De selectie van voorkeursverenigingen was gebaseerd op de 'Meetlat vitale verenigingen' die door de KNVB wordt gehanteerd. In de meetlat worden verenigingen beoordeeld op de volgende zeven hoofdnoemers, te weten financiën, accommodatie, plezier en respect, organisatiestructuur, beleid, communicatie en maatschappelijke positie. De scores geven een reële indicatie van de vitaliteit van de vereniging. Op basis van de meetlat is gekozen voor verenigingen die het label A of B scores, wat betekent dat de vereniging een goede basisorganisatie heeft staan en daarmee in staat moet zijn een combinatiefunctionaris op een juiste wijze binnen de verenigingsorganisatie te plaatsen (Koppelman, Koesen, & Muhlratt, 2008).

Verschillende gemeenten brengen de staat van hun verenigingen, in beeld In het licht van het streven naar een optimale benutting van middelen en kansen om vervolgens de verenigingen in te delen, te segmenteren, bijvoorbeeld naar de mate van vitaliteit of maatschappelijke betrokkenheid. Maar op welke kenmerken kun je selecteren en

hoe pak je zoiets aan? We presenteren enkele manieren van segmentatie aan de hand van voorbeelden uit de landelijke verenigingsmonitor van het Mulier Instituut en gaan in op de vitaliteitsmonitor die de gemeente Arnhem benut om haar verenigingen te segmenteren. Tot slot worden een aantal aandachtspunten van segmenteren op een rijtje gezet.

Uitgangspunt van segmentatie: doelstelling en informatiebehoefte

Belangrijk bij het in beeld brengen of segmenteren van verenigingen, is het formuleren van het doel. Bepaal eerst wat de segmentatie op moet leveren. Vervolgens kan worden vastgesteld welke informatie nodig is om te kunnen segmenteren. Het doel van de segmentatie bepaalt de indeling van segmenten, maar ook welke informatie er verzameld moet worden om de segmenten in beeld te brengen (Van Kalmthout, 2011b).

We onderscheiden verschillende segmentatiedoelen van eenvoudig tot complex, die elk hun beleidsrelevantie hebben:

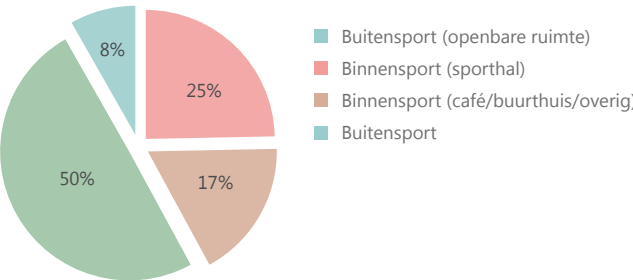
Het registreren, signaleren en volgen van bepaalde ontwikkelingen in het verenigingsleven

Men wil bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de binnen- en buitensporten volgen voor de planning van sportvoorzieningen in de toekomst.

Verenigingen worden ingedeeld naar type sport en de ontwikkelingen in deze groepen worden gevolgd (zie figuur 7.3).

Dit is een eenvoudige segmentatie op één criterium. De ontwikkelingen zijn goed te volgen en leveren beleidsrelevante informatie, bijvoorbeeld over veranderingen in het aantal buitensportverenigingen of krimp in het ledenbestand bij deze verenigingen en de mogelijke gevolgen die dat kan hebben. Informatie over dit type ontwikkelingen in het verenigingsleven, zijn vaak te vinden in landelijke publicaties van bijvoorbeeld het SCP, CBS, NOC*NSF of Mulier Instituut of zijn af te leiden uit bestaande databases bij gemeenten of sportservices.

Figuur 7.3 Voorbeeld segmentatie type sport



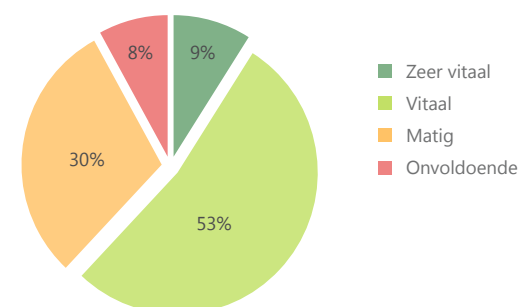
Bron: NOC*NSF (ledental NOC*NSF over 2009, bewerking Mulier Instituut, 2009)

Vormen van partnership voor beleidsuitvoering

Dit gebeurt dan gerelateerd aan specifieke beleidsdoelen, bijvoorbeeld Sportimpuls-projecten, sportstimulering voor doelgroepen, topsportdoelen, samenwerking met buurtwerk en onderwijs, maatschappelijke rol van verenigingen en sportiviteit.

Dit vergt vaak een wat complexere manier van segmenteren. Segmenten worden hierbij gevormd op basis van verschillende criteria. Zo zijn de segmenten in figuur 7.4 samengesteld op basis van scores op zeven items die vallen binnen vier criteria. Een uitwerking van dit type doelstelling, wordt verderop geïllustreerd aan de hand van de ontwikkeling van de vitaliteitsmonitor in Arnhem.

Figuur 7.4 Voorbeeld segmentatie vitaliteit

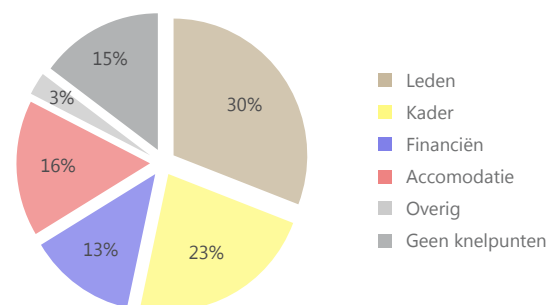


Bron: Mulier Instituut (Verenigingsmonitor, 2010)

Het ondersteunen van verenigingen bij hun problemen/knelpunten

Daarbij moeten de knelpunten en problemen van verenigingen inzichtelijk gemaakt worden. Er zijn allerlei instrumenten, zoals IKSport, verenigingsmonitoren en club-scans, om dit in beeld te brengen. De informatie wordt direct bij de verenigingen verzameld en dan geanalyseerd. Verenigingen worden gesegmenteerd op basis van de knelpuntenanalyse (zie figuur 7.5). Dit biedt de mogelijkheid om bijvoorbeeld een

Figuur 7.5 Voorbeeld segmentatie belangrijkste knelpunt in de vereniging



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut (Verenigingsmonitor 2008, bewerking Mulier Instituut, 2008)

gericht ondersteuningstraject voor een groep verenigingen op te zetten (scholingen, verenigingsadvies, e.d.). De gemeente Rotterdam peilt, zoals we beschreven, jaarlijks de situatie bij haar verenigingen om haar ondersteuningsbeleid goed te focussen.

Arnhemse vitaliteitsmonitor vormt basis voor segmentatie en sportbeleid

De gemeente Arnhem heeft in de nieuwe visie op Sport en Bewegen 2011 de ambitie uitgesproken om in 2016 te komen tot een sportdeelname van 75%. De sportverenigingen spelen daarin een belangrijke rol.

De gemeente zet om dit te bereiken onder andere in op vitalere sportverenigingen en sportorganisaties (Van Kalmthout & Geurken, 2011). De gemeente wil de tendens dat de sportdeelname in verenigingsverband niet evenredig groeit met de totale sportdeelname, een halt toe roepen. Sportverenigingen zullen daartoe moeten moderniseren, durven experimenteren, oog en oor hebben voor de omgeving, samenwerken met partners en instellingen en beleid moeten voeren op de cultuuraspecten binnen de vereniging. Een vitale sportvereniging kenmerkt zich door haar hedendaagse- en toekomstgerichte verenigingsbeleid. Die vereniging is niet alleen op zichzelf gericht, maar heeft oog voor haar directe omgeving en maatschappelijke positie in de stad. De gemeente wil inzetten op een groei van het aantal verenigingen die voldoet aan geformuleerde criteria, zodat de verenigingen vitaal genoemd kunnen worden. De gemeente Arnhem wil hier een faciliterende en stimulerende rol spelen door herziening van het tarievenbeleid en het geven van verenigingsondersteuning en advies (zoals de inzet van combinatiefuncties). Van de verenigingen wordt een actieve rol en bijdrage verwacht.

Om hierin te kunnen sturen en stimuleren, heeft de gemeente allereerst bepaald wat zij onder een vitale sportvereniging verstaat (zie kader 7.1). Aan de hand van die definitie is een aantal criteria geformuleerd (strategie, kwaliteit en continuïteit, actief vrijwilligersbeleid en maatschappelijk actief) op basis waarvan wordt bepaald in welke mate een vereniging vitaal is. In een 0-meting onder alle Arnhemse sportverenigingen, is de stand van zaken ten aanzien van de criteria in beeld gebracht. Vanuit de 0-meting werd een vitaliteitsindex bepaald, die inzichtelijk maakt tot welk segment

Kader 7.1 Vitale verenigingen Arnhem

Vitaal is een sportvereniging die

- sport aanbiedt;
- financieel gezond is;
- over voldoende draagkracht beschikt (voltallig bestuur en voldoende vrijwilligers);
- ervoor zorgt dat sportief en respectvol met mensen wordt omgegaan;
- in staat is deel te nemen aan maatschappelijke activiteiten en hedendaags, toekomstgericht en extern gericht verenigingsbeleid voert.

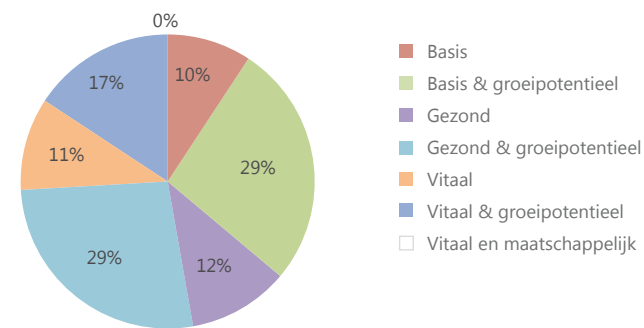
Bron: Gemeente Arnhem (Sportvisie: Arnhemse visie op sport & bewegen, 2011)

welke vereniging behoort (zie hoofdstuk 3). Arnhem onderscheidt vier groepen verenigingen naar de mate van hun vitaliteit:

- kwetsbare vereniging;
- gezonde vereniging;
- vitale vereniging;
- vitaal maatschappelijk betrokken vereniging.

Binnen elk van de segmenten wordt daarnaast op basis van haar ambities bepaald of de club een groeipotentieel heeft. Zo ontstaan zeven segmenten. Het totale plaatje daarvan voor 2011 wordt weergegeven in figuur 7.6.

Figuur 7.6 Voorbeeld verenigingsprofiel KNZB



Bron: Gemeente Arnhem (Sportvisie: Arnhemse visie op sport & bewegen, 2011)

Het duiden en beoordelen van de resultaten en die afzetten tegen de ontwikkelde criteria, bleek een lastige en tijdrovende klus. Tussentijds werden daarbij rondetafelgesprekken gevoerd met het sportveld. Daar bleek dat iedereen zijn eigen beeld van vitaliteit heeft en daar zijn eigen consequenties aan verbindt. Het indelen, segmenteren roept vaak discussie op. Verenigingen willen weten wat de concrete voor- en nadelen zijn om tot een bepaald segment te horen. Welke consequenties heeft het voor bijvoorbeeld tarieven, subsidies, accommodatiebeleid, verenigingsondersteuning en misschien wel het voortbestaan van de club? Dit pleit ervoor om het indelen van verenigingen duidelijk, eenvoudig en vooral ook herkenbaar te houden. Aangegeven werd dat niet alle verenigingen gelijk aan alle criteria voor vitale (maatschappelijke) verenigingen hoeven te voldoen. Ook andere groepen hebben hun rol in het Arnhemse sportveld. De groep (potentiële) vitale maatschappelijke verenigingen, moet uiteindelijk wel groot genoeg zijn om effectief en efficiënt beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.

Gebruikswaarde voor het beleid

Een eerste benuttingspunt in Arnhem lag bij het wijkgericht werken. Daarbij is gekeken naar de wijk en inzichtelijk gemaakt wat de gemeente Arnhem aan verenigingen in een bepaalde wijk nodig heeft en wat actueel beschikbaar is. Door te segmenteren

wordt duidelijk hoe de staat van de verenigingen is op wijkniveau. Vanuit die analyse kan de beleidskeuze worden gemaakt welke verenigingen ondersteund kunnen worden of misschien juist geen ondersteuning behoeven in een bepaalde wijk, omdat de inzet van clubs in de wijk al krachtig genoeg is.

De verenigingsscan geeft daarnaast aanknopingspunten voor effectief ondersteuningsbeleid. Door het segmenteren kunnen er overeenkomsten naar voren komen in de problematiek bij verenigingen en de daaraan gekoppelde ondersteuningsvragen van die verenigingen. Het bij elkaar brengen en gezamenlijk benaderen van verenigingen met overeenkomstige ondersteuningsvragen, opent mogelijkheden om verenigingen te laten samenwerken en van elkaar te laten leren over de gedeelde problemen. Met als doel te komen tot vitale sportverenigingen.

Een derde winstpunt is de effectievere inrichting van het stimuleringsbeleid, bijvoorbeeld in het kader van het bevorderen van 'veilig sportklimaat'. Binnen de Arnhemse 0-meting zijn vragen over sportiviteit en respect opgenomen. Het betreft inzichtvragen over dit onderwerp. Omdat het invulproces stevig is aangemoedigd, is bereikt dat onder meer alle voetbalverenigingen de meting hebben ingevuld. Daardoor bestaat nu inzicht in de stand van zaken en de uitdagingen rondom sportiviteit en respect bij de voetbalverenigingen. Vanwege een hoge respons bij alle clubs, kunnen de voetbalclubs ook vergeleken worden met de clubs van andere sporten. Op deze basis kan preciezer

Kader 7.2 Aandachtspunten bij segmentatie

Het goed beschrijven en gericht indelen van sportverenigingen, kan voor gemeenten erg nuttig zijn voor de ontwikkeling van effectief lokaal beleid waarin verenigingen een rol moeten vervullen. Bij het segmenteren van verenigingen ten behoeve van het sportbeleid, blijken een aantal zaken van belang te zijn:

- Bepaal vooraf wat een segmentatie op moet leveren, bepaal de doelstelling (volgen van ontwikkelingen – effectief vraaggericht ondersteunen – verenigingen als partners op beleidsthema's).
- Zorg voor heldere, meetbare criteria (wat kun je meten en wat kan de gemeente beïnvloeden?).
- Zorg voor voldoende, juiste informatie (voldoende relevante gegevens van alle clubs).
- Segmenten moeten voor de clubs herkenbaar zijn (verenigingen moeten zich aangesproken voelen en mee willen werken).
- Maak de indeling in segmenten niet te gedetailleerd en complex. Segmenten moeten uiteindelijk groot genoeg zijn om een beleidsdoelstelling te kunnen bereiken of om bepaalde vormen van ondersteuning efficiënt in te kunnen zetten.
- Let op de haalbaarheid van de segmentatiestrategie, die uitvoerbaar moet zijn, zowel financieel als qua beschikbare deskundigheid.
- Kortom: *Keep it simple* en kies een segmentatiestrategie die bij de organisatie van het sportbeleid binnen de gemeente past.

worden bepaald welke stimulering op dit thema bij welke clubs zinvol is. Concluderend kunnen we vaststellen, dat het voor een doelgericht beleid van gemeenten en sportbonden gericht op sportverenigingen, zeer nuttig kan zijn de situatie van de verenigingen goed in kaart te brengen en ze op basis van die informatie gericht in te delen in segmenten (groepen van min of meer vergelijkbare clubs) waarop het beleid wordt afgestemd. Dit heeft voordelen bij het aangaan van partnerships voor het beleid, bij gebiedsgericht werken en bij het organiseren van effectieve ondersteuning van clubs.

Belangrijk is dat de wijze van segmenteren voor de verenigingen, inzichtelijk en herkenbaar is, wanneer de bedoeling is met hen samen te werken of hun een spiegel voor te houden en tot actie te bewegen. Zinnig is om daarbij niet alleen te kijken naar de huidige situatie, maar ook naar de groeimogelijkheden en de ambities van de vereniging.

Door de resultaten van de meting en indeling met de vereniging te bespreken, kan dit de club belangrijke informatie opleveren over haar positie in het bredere (lokale) 'speelveld'. Dat de gemeente of bond dit gesprek aan wil gaan, wordt vaak al als zeer waardevol ervaren door de sportclubs. Het resultaat van dit proces is helemaal geslaagd, wanneer de feedback over de eigen positie en plaatsing leidt tot verbeteracties bij de betrokken clubs en een daarop afgestemde support vanuit de gemeente of sportbond. Dan krijgt de vitaliteit van de clubs een nieuwe impuls.

De stimulans van Maatschappelijk Verantwoord Verenigen



In een sociaal-maatschappelijke omgeving die steeds complexer wordt, zien gemeenten en vrijwilligers zich voor grote uitdagingen gesteld. Een van die uitdagingen voor gemeenten, is het vinden van effectieve oplossingen voor haar doelstellingen, die de laatste jaren worden verruimd door een andere taakverdeling met de rijksoverheid. Vaak zien zij de (sport)verenigingen als partner om deze doelstellingen te realiseren, maar daarvoor zijn vitale sterke verenigingen nodig met structurele verbindingen met andere instellingen en organisaties, zoals het onderwijs, buurtwerkorganisaties en zorg- en welzijnsinstellingen. De verbindingen tussen verenigingen en de verschillende partijen, bleken vaak niet duurzaam. Bij het wegvallen van subsidies vervielen ook vaak deze vormen van samenwerkingen.

Stichting Maatschappelijk Verantwoord Verenigen (MVV) tracht op dit probleem een antwoord te vinden. MVV is een gedachtegoed en staat voor:

"De wijze waarop een Vereniging haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt in haar maatschappelijke context (welzijn, zorg, gezondheid, veiligheid, duurzaamheid, milieu en sociale context)" (MVVnederland.nl).

Door te werken vanuit de principes van MVV, ontwikkelen de verschillende partijen gezamenlijk een integrale visie en daardoor een duurzame samenwerking. Sportverenigingen kunnen zich zo ontwikkelen tot sterke sportverenigingen die een brede maatschappelijke rol kunnen vervullen.

MVV-traject in de gemeente Delft

In de gemeente Delft is Maatschappelijk Verantwoord Verenigen een belangrijk speerpunt in het gemeentelijk sportbeleid. Sinds 2009 werkt de gemeente samen met Stichting Platform MVV. Deze stichting heeft een methodiek ontwikkeld die verenigingen helpt MVV een plek te geven in hun organisatie. Verenigingen worden begeleid in een door de gemeente gefinancierd traject, waarbij de verenigingen eerst naar zichzelf leren kijken. Hoe zitten de verenigingen in elkaar, welke activiteiten ontplooiën zij en wat zijn hun sterke en zwakke punten? Vervolgens kijken de verenigingen naar de toekomst. Waar zien wij nieuwe kansen, wat kunnen wij in de wijk nog betekenen, waar willen wij als club over tien jaar zijn, hoe ziet de vereniging er dan uit? En tot slot worden zij begeleid in de vraag hoe zij dit droombeeld kunnen verwezenlijken. Deze eerste stap leidt tot een rapportage hoe de vereniging er nu uitziet en wat haar ambities voor de toekomst zijn.

In Delft zijn in een vervolgtraject sportverenigingen en scholen op wijkniveau aan elkaar gekoppeld. Deze nieuw gevormde wijknetwerken vervullen een centrale rol, waarbij de kerngedachte is dat men gebruikmaakt van elkaars kracht. De één heeft bijvoorbeeld een accommodatie ter beschikking, vanuit de andere organisatie kunnen opgeleide mensen ingezet worden en zo kan men gebruikmaken van elkaar en versterkt men elkaar. De organisaties en instellingen maken samen een plan, waarbij zij bedenken wat zij samen willen bereiken en waar ze zich de komende jaren voor gaan inzetten. De gemeente stelt een combinatiefunctionaris of een buurtsportcoach beschikbaar die het wijknetwerk ondersteunt.

Wat levert het op?

Deze praktische uitvoerbare stappen leiden tot bruisende, vitale, ondernemende en structureel breed maatschappelijke vrijwilligersorganisaties. Rob van den Berg, als projectleider Beweging, Spelen, Sporten mede verantwoordelijk voor de koers van het sportbeleid in de gemeente Delft, ziet een van de grootste winstpunten van MVV in het integraal denken. Sportverenigingen zien elkaar minder als concurrent en meer als een samenwerkingspartner om mensen in Delft meer te laten sporten, onafhankelijk van welke sport dat dan ook is. Er ontstaan op deze manier tal van initiatieven vanuit de verenigingen. De kracht van MVV is dan ook dat het heel erg bottom-up georganiseerd is. Er wordt van onderaf, vanuit de verenigingen en organisaties, zorgvuldig gekeken welke ambities bij de club passen en met geduld gebouwd aan samenwerking met partijen die elkaar kunnen vinden in dezelfde doelstellingen. In 2013 werd in Delft een verenigingsmonitor uitgevoerd door het Mulier Instituut. Uit deze monitor bleek dat de sportverenigingen in Delft, ruim hoger dan het landelijk gemiddelde, scoren op bijvoorbeeld samenwerking met minder traditionele partners als bedrijven, welzijnsorganisaties en buitenschoolse opvang. Mogelijk vanwege de inzet van het MVV-traject. Ook op het thema 'beleidsplannen, speerpunten en financiën' scoren de Delftse verenigingen hoog. Landelijk heeft 59% van alle sportverenigingen plannen/doelstellingen op papier gezet tegenover 81% van de verenigingen in Delft. Door de inzet van het MVV-traject en de inzet van buurtcoaches en combinatiefunctionarissen, zijn verenigingen meer bezig met hun eigen rol, visie, mogelijkheden en plannen (Van der Werff & Van Kalmthout, 2013). Met het verspreiden van het gedachtegoed Maatschappelijk Verantwoord Verenigen onder sportverenigingen en maatschappelijke instellingen en organisaties, werkt Delft aan het realiseren van gemeentelijke doelstellingen met behulp van de verenigingen. Tegelijkertijd levert dit gemotiveerde toekomstbestendige verenigingen op en vitalere vrijwilligersorganisaties, die weten waar zij staan, waar zij naartoe willen en de wil hebben om structureel een brede maatschappelijke rol op zich te nemen.



8 Sportverenigingen in een veranderde samenleving

Slotbeschouwing en perspectief

Dit boek is gewijd aan vitaliteit en vitalisering van sportverenigingen. Daarbij hebben we niet zozeer de vraag gesteld of sportverenigingen in de 21ste eeuw nog wel bestaansrecht hebben. Er zijn er anno 2015 immers nog zo'n 27.000 actief in Nederland en de ruim 4 miljoen Nederlanders die lid zijn van een of meer sportverenigingen, twijfelen niet aan dit bestaansrecht. En een hele stoet van wethouders en wetenschappers doet dat evenmin.

Wel is duidelijk dat de maatschappelijke omgeving waarin de sportclubs opereren, sterk verandert en dat schept nieuwe condities. Daardoor wordt een groot beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van sportverenigingen, wat we als een kernelement van hun vitaliteit beschouwen. Het laatste decennium worden sportclubs vanuit de samenleving steeds nadrukkelijker aangesproken op hun maatschappelijke rol en bijdrage. De verwachte bijdrage gaat verder dan datgene waar sportclubs zich van oudsher op richten, het organiseren van een goed sportaanbod voor hun leden. Van de clubs wordt verwacht dat ze ook voor andere doelgroepen een aanbod bieden en openstaan voor andere maatschappelijke taken en daarbij samenwerken met relevante lokale partners. Wanneer we de vitaliteit van een sportvereniging willen bepalen, moeten we dus niet alleen kijken naar het vermogen van de club om sport goed te organiseren, maar ook naar haar maatschappelijke oriëntatie. Beide dimensies vormen de basis van de vitaliteitsindex die in hoofdstuk 2 en 3 uitgebreid is toegelicht. Veel clubs komen zo in een veranderingsproces, waarbij een flink beroep wordt gedaan op hun veranderkracht en leervermogen.

In dit afrondende hoofdstuk verruimen we de scope nog in twee opzichten: we plaatsen de ontwikkeling in het bredere verband van die van alle verenigingen en kijken naar de ons omringende landen of zich daar soortgelijke ontwikkelingen voordoen rond de maatschappelijke positie van sportclubs. Met welke uitdagingen krijgen de sportverenigingen te maken? We sluiten het boek af met aanbevelingen voor nader onderzoek.

8.1 Een 'crisis' van verenigingen als traditionele instituties

Niet alleen sportverenigingen worstelen met hun organisatievermogen en rol. Kuperus gaat in haar boek *De vereniging op survival* in op de situatie van verenigingen in het algemeen (Kuperus, 2005). Zij stelt dat het belang van de verenigingsvorm op zich na de ontzuiling en ontkerkelijking niet is verminderd, maar er een verschuiving heeft plaatsgevonden. De binding van burgers aan verenigingen verandert. De moderne vereniging is veelal een achterbanorganisatie, waarbij het grootste deel

van de leden niet actief is. Klantenbinding wordt dan belangrijker dan de band met leden. De wereld van de vereniging is in beweging en niet alle verenigingen gaat dit even gemakkelijk af. Brandende kwesties in de moderne vereniging zijn: vergrijzend kader, een stroef functionerende verenigingsdemocratie, een veranderende verhouding tussen verenigingsbestuur en de (professionele) werkorganisatie. Veel van deze knelpunten hangen volgens Kuperus samen met de bestuurlijke inrichting. De groei van een vereniging gaat ook gepaard met een toenemende differentiatie tussen besluitvormende, bestuurlijke en uitvoerende verantwoordelijkheden. Kuperus beschrijft een aantal overlevingsstrategieën voor de verenigingen die zijn gebaseerd op de drie 'o's van Onderscheiden, Onderkennen en Ontvlechten. Daarnaast benadrukt zij dat verenigingen hun 'ogen en oren openhouden' voor de bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Zij vormen het krachtenveld waarbinnen de verenigingen zullen moeten functioneren.

Soortgelijke crisisgeluiden treffen we aan in het boek van de Amerikaanse Sarah Sladek, getiteld *The end of membership as we know it* (Sladek, 2011). Zij betoogt dat de tijd achter ons ligt waarin verenigingen erop konden rekenen dat leden, ondanks de nauwelijks wijzigende ledenvoordelen, blijven toestromen en jaar op jaar hun lidmaatschap verlengen. Sladek wijst op de compleet andere manier waarop de jongste generaties aankijken tegen ledenorganisaties, het veranderende arbeidspatroon (24 uurseconomie) en de mate waarin ICT de toegang tot informatie en sociale contacten en verkeer heeft vergemakkelijkt. Ledenorganisaties zijn op zich niet achterhaald, maar moeten hun visie en werkwijze moderniseren om te kunnen blijven overleven. De richting waarin, geeft Sladek als volgt aan: een vereniging moet haar diensten profileren door de toegevoegde waarde als geluksbrenger voor haar leden te onderstrepen: verduidelijken waarin haar kracht ligt en wat zij meer biedt dan andere organisaties. De vereniging moet zich positioneren als een verband waar je als modern iemand 'bij-moet-zijn' (een 'must have'). De suggesties wijzen vooral op het belang van een betere marketing van de vereniging en van het aansluiten bij jongeren: mensen in de top van de vereniging – meestal zijn die wat ouder –, moeten jonge leden kansen geven, maar ze ook coachen en laten leren.

Hoewel Kuperus en Sladek zonder onderscheid schrijven over verenigingen, blijkt uit hun voorbeelden dat zij bij hun analyses grotere ledenorganisaties voor ogen hebben, die hun leden vooral op afstand van dienst zijn, zoals omroepen, politieke partijen en ANWB (ooit een sportbond). Een deel van de geschetste problemen (verhouding bestuur-medewerkers; democratisch onvermogen) is bij lokale sportverenigingen aanzienlijk minder scherp aanwezig. Niettemin zijn deze analyses zeker nuttig voor sportclubs en de suggesties voor een andere werkwijze, zoals ontvlechten, vinden we ook terug in *Besturen met een visie* van Daniel Klijn (zie hoofdstuk 5, 'Besturen met een visie – de uitdaging voor sportbesturen').

De crisis van het verenigingsleven, die in deze analyses wordt besproken, wordt door anderen in een nog ruimer verband gezien: over het geheel genomen hebben (traditionele) instituties het moeilijk. Er zijn steeds minder mensen lid van een vak-

bond, een kerk of een politieke partij, blijkt uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Het SCP onderzocht de leden- en donateursaantallen van 140 grote maatschappelijke organisaties tussen 1980 en 2012 (Posthumus, Ridder, & De Hart, 2014).

Ook sociologen als Putnam (Putnam, 1995), Zijderveld (Zijderveld, 2000) en Meijs (2004), wijzen op een 'langdurige fundamentele crisis' van traditionele instituties en sociale verbanden, zoals de familie, kerk, buurt, vakbond en vereniging. Deze crisis is ingrijpend, doordat die op verschillende fronten doorwerkt:

- 1 Via de voortdurend veranderende omgeving van organisaties, bijvoorbeeld de ontwikkeling van ICT of demografische veranderingen. Die veranderingen doen zich voor als een extern fenomeen, en worden als min of meer onvermijdelijke invloeden beschouwd, waaraan de organisatie zich moet aanpassen om te kunnen voortbestaan.
- 2 De crisis is fundamenteel, doordat die veranderingen niet aan de leden voorbijgaan, maar ook hun individuele leven raken en zich juist daar laten voelen. Ook langs die weg vragen de veranderingen – al is het in verschillende breedte en diepte – aandacht binnen de organisaties.
- 3 Uiteindelijk leidt de crisis er ook toe dat de bekende leergewoonten, die binnen de verenigingen als geldige en bewezen opvattingen golden over hoe organisaties moeten omgaan met veranderingen, onderhevig raken aan erosie en verval.

Wetenschappers zoals Putnam (Putnam, 1995) stellen dat de crisis van instituties een teken is van de afnemende mate waarin mensen betrokken zijn bij het gemeenschapsleven (aangeduid als de *decline of community-these*). Anderen menen dat de bindingen tussen mensen niet zozeer afnemen, als wel van karakter veranderen (bijvoorbeeld (Coser, 1974; Duyvendak & Hurenkamp, 2004; Granovetter, 1973). Dit zijn aanhangers van de *community change*-these. Hoewel het debat tussen beide kampen nog niet is beslecht, valt ten aanzien van de Nederlandse situatie op dat veel onderzoekers eerder een verandering dan een afname van bindingen tussen mensen signaleren. Duyvendak en Hurenkamp (2004) spreken van de opkomst van 'lichte' gemeenschappen, hetgeen ook in de sport het geval zou zijn (Elling & Ferez, 2007; Scheerder, 2009). Meijs et al. (2011) en Hustinx en Lammertyn (2004), signaleren respectievelijk de 'veranderde vrijwilliger' en de 'nieuwe vrijwilliger'. De overeenkomst tussen deze bindingsvormen is de nadruk in de relaties op vrijheid en vrijwilligheid; 'zware' gemeenschappen zijn verplichtender. Bij sportclubs in Nederland signaleren we op basis van de voorgaande hoofdstukken ook eerder een verandering van binding dan het verdwijnen van het verenigingsleven.

De Nederlandse overheid constateert ook dat de gemeenschapszin onder druk staat en propageert de 'participatiemaatschappij': mensen moeten zo veel mogelijk de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leven en omgeving (Ministerie van Algemene Zaken, 2015). De beoogde participatie omvat verschillende vormen van collectieve en individuele deelname, zoals burgerparticipatie en zelfredzaamheid op allerlei

gebieden, waaronder bijvoorbeeld de werkgelegenheid. Er is een zekere gelijkenis met het concept van de *Big Society* in het Verenigd Koninkrijk en *Bürgerkommunen* in Duitsland (Houwelingen, Boele, & Dekker, 2014).

De veranderende rol van de overheid, dwingt instituties en verenigingen tot herbezinning. De transities die zijn ingezet in het sociale domein, hebben directe gevolgen voor organisaties betrokken bij jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en bijstand, maar werken door op een breder front. Gemeenten moeten meer doen met minder middelen en doen een groter beroep op burgers en lokale organisaties – zoals sportverenigingen – als partners in het sociale beleid. De participatiesamenleving vergt meer ondernemingszin en zelfredzaamheid van burgers en instituties. In de volgende paragraaf wordt duidelijk of de situatie van sportclubs elders in Europa vergelijkbare ontwikkelingen vertoont.

8.2 De kwestie van vitaliteit van sportclubs in internationaal perspectief

Niet alleen in Nederland is de toekomst van sportverenigingen een actueel thema. Onlangs verscheen het boek *Sportclubs in Europe*, waarin de situatie van sportverenigingen in 20 landen wordt beschreven (Breuer, Hoekman, Nagel, & Van der Werff, 2015). In West- en Noord-Europa spelen de sportverenigingen van oudsher een grotere rol in het sportaanbod dan in Oost- en Zuid-Europa. Daar is ook een minder groot deel van de bevolking lid van een sportvereniging. Waar in Nederland maar liefst 27% van de volwassen bevolking lid is van een sportvereniging, is dat in Polen slechts 3%. Het Europese gemiddelde is 12%, met 60 miljoen Europeanen die lid zijn van zo'n 700.000 sportclubs. In de ontwikkeling en de situatie van sportverenigingen in verschillende Europese landen zijn veel parallellen zichtbaar.

Het begin van het sportverenigingsleven ligt ook in andere landen in de negentiende eeuw, zij het niet steeds op dezelfde manier. In delen van Oost-Europa waren sport-scholen en sport op school belangrijk. In de twintigste eeuw heeft de positie van sportverenigingen binnen het sportsysteem zich verder ontwikkeld en is die in de meeste gevallen versterkt. Sportclubs vormen daardoor zonder twijfel de kern van het sportaanbod in Europa. De laatste decennia worden de sportclubs steeds meer een deel van een sportmarkt en raken ze meer en meer verweven met het lokale sportbeleid.

In alle onderzochte Europese landen kunnen de sportclubs rekenen op steun van de overheid, zij het in wisselende omvang. Deze steun komt vooral van de lokale overheid. Gemeenten bouwen en onderhouden sportfaciliteiten voor de amateursport en bieden die tegen beperkte vergoedingen of gratis aan sportclubs aan. De lokale en centrale overheden investeren in sport en ondersteunen sportclubs vanwege de sociale, gezondheids-, educatieve en culturele functies van de sport.

De ontwikkeling van de sport en de rol van sportclubs daarbinnen, is in Europa breed gestimuleerd door het internationale sportstimuleringsbeleid (*Sport for all*) vanaf de jaren zeventig. In het verlengde daarvan kreeg de maatschappelijke betekenis van sportclubs en hun vermogen om bij te dragen aan het beleid ten aanzien van

bijvoorbeeld sociale integratie, gezondheid en veiligheid, internationaal steeds meer erkenning. Anno 2015 zijn sportverenigingen in diverse landen, vooral in Noord- en West-Europa, in beeld als belangrijke partners voor het realiseren van sociale en maatschappelijke doelen.

Ook in de wijze van organisatie van de sportverenigingen in de onderzochte landen, zijn er veel overeenkomsten, bijvoorbeeld voor wat betreft de ledensamenstelling (accent op jeugd), de belangrijke rol van vrijwilligers, de belangrijkste inkomstenbronnen en het gebruik van sportfaciliteiten. Hoewel er voor sommige functies sprake is van professionalisering (coaches, instructeurs), draaien sportverenigingen in Europa vooral op vrijwilligers. In Nederland verricht 18% van de volwassen bevolking vrijwilligerswerk bij een sportvereniging. Het EU-gemiddelde bedraagt 7%. Verenigingen in verschillende landen ervaren overeenkomstige knelpunten. Voldoende vrijwilligers aantrekken en genoeg leden weten te binden, dat zijn voor sportverenigingen in veel landen de voornaamste punten van zorg. Waar de vergrijzing het aantal vrijwilligers wellicht positief beïnvloedt, ligt dat anders voor het effect op de ledentallen. De dalende geboortecijfers baren sportverenigingen in Europa zorgen, want het zijn toch vooral kinderen en jongeren die lid zijn van een club. Ook de financiën zijn een zorgelijk punt voor veel verenigingen. Van de Nederlandse sportverenigingen rapporteert 8% de financiële positie als minder gezond of zelfs zorgwekkend. Sportverenigingen ervaren overal in Europa meer concurrentie van commercieel sportaanbod en de toegenomen mogelijkheden voor de burger om ongeorganiseerd te sporten. De verbreding van de maatschappelijke rol van de sportclub, brengt tegelijkertijd hogere verwachtingen én grotere verantwoordelijkheden met zich mee. Vanwege de spanning tussen die verwachtingen en de mogelijkheden van sportclubs, is er in verschillende Europese landen aandacht voor de vitaliteit van verenigingen, zij het niet altijd onder die noemer.

Zowel in België (Vlaanderen), Oostenrijk, Engeland als Zweden zijn programma's ontwikkeld en in uitvoering om sportclubs beter te laten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

In Vlaanderen is al enkele jaren het Dynamo Project in uitvoering. Dit heeft als doelstelling sportclubs op bestuurlijk en managementgebied te ondersteunen. De druk op het vrijwilligerswerk blijft merkbaar stijgen. Het project wil clubbestuurders waar mogelijk ontlasten en ondersteunen door actieve begeleiding en ondersteuning. De projectorganisatie van de Vlaamse Sport Federatie, werkt aanvullend op de dienstverlening van de sportbonden. De ondersteuning kent vier basisvormen:

- kennis en informatieverstrekking via een kenniscentrum;
- aanbieden van een helpdesk;
- aanbieden van opleidingen en bijscholingen;
- individuele maatbegeleiding aan clubs.

In de ogen van de Vlaamse minister van sport moet het project ertoe leiden dat sportclubs "zich nog meer kunnen toespitsen op hun 'corebusiness': het aanbieden

en organiseren van kwalitatieve sportactiviteiten voor de sporters” (Vlaamse Sportfederatie vzw, 2015). Een verbrede maatschappelijke rol van de sportclubs, vormt geen directe doelstelling.

In het kader van het project is een serie onderzoeken uitgevoerd, gericht op het ontwikkelen van een typologie van sportverenigingen door de onderzoeksgroep Sportmanagement van de Universiteit Gent (Baldock, Lucidarme, & Magherman, 2010; Willem, 2011). De doelstelling van het onderzoek was om op basis van het indelen van sportclubs in verschillende types, de managementondersteuning efficiënter te kunnen afstemmen op de noden van de sportclubs. Bovendien kan het als instrument gebruikt worden om de problemen van een sportclub in kaart te brengen. Het indelen van sportclubs in verschillende types, is bedoeld als ‘tool’ voor verschillende actoren in de sport (de overheid, sportfederaties, sportdiensten, het Dynamo Project) om de eigen sportclubs onder te verdelen in types. Op die manier kunnen de actoren hun beleid en dienstverlening efficiënter afstemmen op de verschillende soorten sportclubs. Het gaat hier dus om een screening en segmentering van clubs, gericht op gerichte ondersteuning zoals in hoofdstuk 7 beschreven. Elke partij die de typologie gebruikt, kan dit hier op een eigen manier doen. Het is aan de verschillende instanties om te bepalen in functie van welke doeleinden en op welke manier de typologie gebruikt wordt (Vlaamse Sportfederatie vzw, 2015).

Het Oostenrijkse stimuleringsprogramma Activation study, wil bevorderen dat sportclubs zich richten op de veranderde maatschappelijke verwachtingen (Weiss & Norden, 2015). In de loop van dit onderzoek naar bevordering van de sportbinding in Oostenrijk, werd een aantal maatregelen ontwikkeld, bijvoorbeeld betaalde trainers, moderne marketingstrategieën, waardering van vrijwilligerswerk, het aanbieden van probedagen, het stichten van een zogenoemde Fitness Zone light (aanbod met verbeterde sfeer en hygiëne, flexibele tijdschema's, service, etc.), nieuwe aanbodvormen zoals flexibele modules gericht op fitheid, ontspanning, stressreductie (bijvoorbeeld yoga, massage) en voor speciale doelgroepen (vrouwen, ouderen, etc.). Deze maatregelen zijn gericht op een bredere visie van sportverenigingen om meer bij te dragen aan preventie en volksgezondheid in aanvulling op hun activiteiten in de wedstrijd sport.

Engeland werkt al vanaf 2002 met een kwaliteitskeurmerk voor sportclubs, de Clubmark (Lucassen, 2012; Sport England, 2013). Om geaccrediteerd te worden moet een club voldoen aan bepaalde normen op het gebied van:

- activiteitenprogramma's – dit betreft bijv. voldoende gekwalificeerde coaches, de verhouding tussen aantal coaches en groepsgrootte en gedegen verzekeringen;
- zorgplicht – gedegen risicochecks, uitgewerkt veiligheidsbeleid, gedegen beleid, training en borging voor *child protection*;
- kennis van eigen club en gemeenschap – die zorgt ervoor dat de club eerlijk en zonder discriminatie werkt bij het werven en behouden van leden in de lokale gemeenschap;

- clubmanagement – betreft zaken als de samenstelling van commissies en besturen en het bestuurlijk functioneren van de organisatie als geheel (Sport England, 2013).

Clubmark-accreditatie is een voorwaarde voor financiële steun van de lokale en nationale overheid en van sportbonden, en in sommige gemeenten ook voor een voorkeursbehandeling bij de verdeling van faciliteiten. Om de drie à vier jaar vindt een herbeoordeling plaats. In augustus 2013 hadden ruim 11.700 clubs het certificaat Clubmark verkregen en werkten 4000 ernaar toe.

We kunnen dus bij een internationale vergelijking constateren dat er naast historisch gekleurde verschillen, veel parallellen zichtbaar zijn in de rol van sportverenigingen in het sportaanbod in Europese landen, in de ontwikkelingen waarmee zij worden geconfronteerd en de problemen waarmee ze worstelen. De vitaliteit van sportclubs is ook buiten Nederland een aandachtspunt. Vanwege het belang dat wordt gehecht aan de rol van sportclubs in de sportinfrastructuur, zijn in verschillende landen programma's opgezet om ze te ondersteunen bij het omgaan met maatschappelijke veranderingen.

8.3 Nieuwe kansen en uitdagingen voor sportclubs in het tijdperk van zelfredzaamheid en ondernemerschap

Aan het einde van de vorige eeuw betoogden Anthonissen en Boessenkool dat sportverenigingen bij het inspelen op de veranderingen in hun omgeving, te maken hebben met vier spanningsvelden:

- vrijblijvend lidmaatschap versus het doen van kaderactiviteiten;
- hoge prestaties versus recreatief sporten;
- besturen via formele besluitvorming versus varen op informele afspraken;
- balans tussen inkomsten en uitgaven.

De uitdaging om adequaat hiermee om te gaan, is er nog steeds. Zoals in dit boek al herhaaldelijk is aangegeven, zijn er voor de sportclubs anno 2015 nieuwe uitdagingen bijgekomen. De vier nieuwe spanningsvelden die voor de toekomst extra aandacht van de sportverenigingen vragen, zijn:

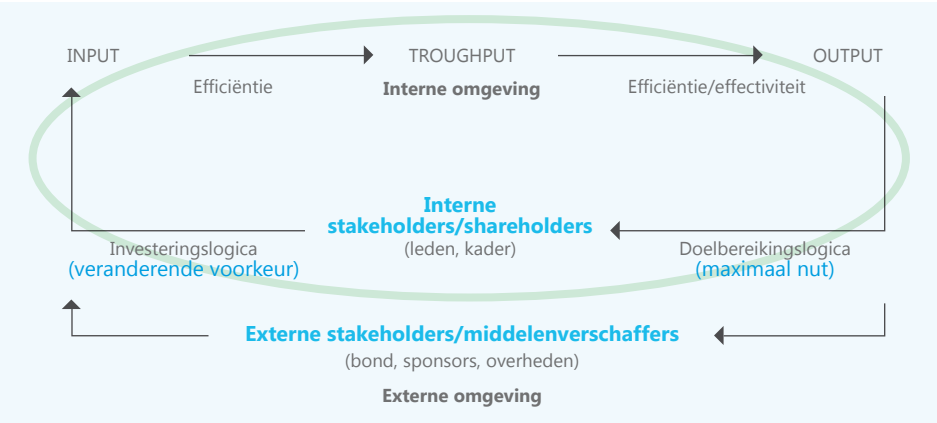
- balans vinden tussen verschillende 'stakeholders';
- balans vinden tussen verschillende culturen en waarden;
- spanning tussen streven naar schaalvergroting en betrokkenheid;
- evenwicht tussen het 'oude' en 'nieuwe' leren.

We zullen die nieuwe uitdagingen hieronder diepgaander bespreken.

8.3.1 Sportclubs moeten een balans vinden tussen verschillende 'stakeholders'

Christoph Breuer (2011) maakt deze uitdaging voor het functioneren van sportclubs inzichtelijk met behulp van een stakeholdersschema, zoals weergegeven in figuur 8.1.

Figuur 8.1 Levensvatbare sportorganisaties in het krachtenveld van stakeholders (Breuer, 2011)



Bron: Breuer 2005, 2011

Waar traditionele sportverenigingen zich vooral konden richten op de wensen van leden en aanwezig kader, de interne stakeholders, hebben moderne sportverenigingen daarnaast veelal te maken met verschillende externe stakeholders, waarbij niet meer alleen de sportbond een belang heeft, maar ook bedrijven (sponsors), gemeenten en andere externe partijen. Sportverenigingen verwerven een deel van hun middelen door activiteiten ten behoeve van die externe stakeholders. Het belang daarvan voor hun vitaliteit is evident: door hun bestaansmiddelen veilig te stellen, kunnen verenigingen hun levensvatbaarheid behouden. Zij ontvangen die middelen zowel vanuit de organisatie zelf (intern), als vanuit de organisatieomgeving (extern). Middelen in de vorm van arbeid, financiële steun (zoals contributies), morele steun en sociale betrekkingen, komen uit interne bronnen (leden, vrijwilligers). De middelen die van externe aanbieders (bijvoorbeeld, staat, gemeente, sponsors) komen, zijn primair financiële middelen, zoals directe subsidies, of financiële voordelen, zoals belastingvoordelen of indirecte subsidies door de mogelijkheid tot gebruik van sportfaciliteiten en groepsruimten onder de kostprijs. Sportverenigingen zijn dus in bepaalde mate ook afhankelijk van de externe bronnen, er is sprake van *resource-dependence* (Pfeffer & Salancik, 2003).

De Rapportage sport 2014 laat zien welke inkomstenbronnen de clubs hebben en hoe die zich de afgelopen jaren ontwikkelden. De interne bronnen maken de helft uit van het totaal, waarbij overigens het verrichte vrijwilligerswerk niet is meegerekend. De opbrengsten uit de kantine (vooral betaald door leden) zijn goed voor een vijfde van de inkomsten. Aan de andere kant zijn de externe bronnen subsidies en sponsor/reclamegelden ook goed voor een vijfde van de totale inkomsten. Verenigingen zijn dus voor een aanzienlijk deel van hun middelen afhankelijk van deze externe partijen.

Tabel 8.1 Inkomsten van sportclubs en verdeling naar verschillende bronnen, 2000-2012 (in mln. euro's, procenten)^a

	2000	2003	2006	2009	2012
Totaal baten (mln. euro)	824	953	1.106	1.233	1.264
Contributie, les- en entreegelden (%)	48	48	49	50	52
Subsidies en bijdragen (%) ^b	11	12	11	10	9
Sponsor- en reclamegelden (%)	9	10	11	12	12
Kantineverkoop (%)	26	26	25	24	22
Overige baten (%)	6	4	5	5	5

- a Exclusief watersportclubs en betaaldvoetbalorganisaties.
b Overheidssubsidies, bijdragen uit fondsen, donaties en inkomsten uit zelf georganiseerde acties.

Bron: Rapportage Sport 2014/cbs (ss'00-'12)

Geen van de middelenverschaffers, interne dan wel externe, gedragen zich zuiver altruïstisch. Beide streven met hun bijdragen eigen doelen na. Leden betalen contributie om gebruik te kunnen maken van een sportprogramma of te kunnen profiteren van andere voordelen van georganiseerde sport, zoals gezelligheid en sociale contacten. De externe donoren, zoals de gemeenten en de fondsen, investeren in sportclubs, omdat ze sportaanbod verzorgen en vanwege de verwachte bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. En sponsors verwachten tegenprestaties in de vorm van publiciteit en *hospitality*. Bovendien zullen de externe financiers volgens de *value-expectancy*-theorie (Fishbein & Ajzen, 1972) hun bijdragen alleen blijven leveren zolang aan hun verwachtingen wordt voldaan en de baten opwegen tegen de kosten. Anders gaan zij investeren in een ander object, dat hun een hogere *return on investment* belooft. De voorkeuren van de middelenverschaffers kunnen veranderen en daarmee ook de doelstellingen van hun investeringen en bijdragen. Dan moeten de sportclubs hun prestaties aanpassen aan de veranderende eisen. Door de maatschappelijke veranderingen zijn de relaties, zowel met interne middelenverschaffers als met de externe, de laatste decennia complexer en instabieler geworden. De grotere verscheidenheid in het ledenbestand van de sportverenigingen (recreanten, allochtonen, ouderen) levert ook een breder scala aan verwachtingen op. De demografische veranderingen, de afnemende binding aan sportclubs en veranderende vraag naar competitie en training, betekenen dat langdurig lidmaatschap in een sportorganisatie steeds meer een onzekere factor wordt. Omdat sportverenigingen meer zijn gaan samenwerken met buurtorganisaties, scholen en andere lokale instanties, is ook het scala van verwachtingen van externe belanghebbenden groter. De bezuinigingsmaatregelen bij gemeenten en de verslechterde financiële situatie bij organisaties en ondernemingen, leiden ertoe dat ook de externe middelen een onstabiele bron worden.

Mede door de economische crisis neemt in de relaties met de externe partijen bovendien de nadruk op effectiviteit en efficiëntie toe. Bij overheidsdiensten zijn nieuwe sturingsmethoden ingevoerd, passend bij *new public management* (Van den Heuvel, 2006; Van den Heuvel & Van Sterkenburg, 2008). Die sturingsbenadering leidt tot het gebruik van nieuwe criteria en instrumenten binnen de relaties tussen de overheid en de non-profitsector, waarbij de resultaten nauwkeuriger worden gemeten ("gemonitord") en meer beoordeeld op grond van probleemreductie en efficiëntie. De betrekkingen tussen overheden en partners/opdrachtnemers, worden steeds meer gestuurd door middel van contractmanagement en niet traditioneel door middel van vertrouwen. We kunnen zien dat deze benadering op dit moment een directe vertaling krijgt in nieuwe subsidiesystemen van gemeenten, zoals blijkt uit een analyse van recente collegeprogramma's. Een grote gemeente meldt dat er goede koppelingen mogelijk zijn tussen sport en maatschappelijke vraagstukken en vervolgt: "Wij ontwerpen hiervoor een meer gedifferentieerde subsidiestructuur, waarbij ook een bijdrage aan verenigingen mogelijk is, als zij bijdragen aan deze oplossingen". Een kleine gemeente: "Via het subsidiebeleid willen wij (sport)verenigingen stimuleren om zich op de gemeenschap [...] te richten met een terugverdienmodel bij maatschappelijke inzet. Marktconforme huren zijn hierbij uitgangspunt" (Hoekman & Bol, 2014). Werd het enkele jaren geleden nog acceptabel en zelfs charmant gevonden dat een club zich nauwelijks iets aantrok van de veranderende, meer resultaatgerichte opstelling van de overheid, tegenwoordig wordt dit niet meer zo positief gewaardeerd. Clubs die niet meebewegen, kunnen daardoor belangrijke inkomstenbronnen mislopen. Zij kunnen daar natuurlijk bewust voor kiezen en zich meer richten op andere bronnen.

De cijfers weergegeven in tabel 8.1 laten zien dat voor de sportverenigingen de contributies met het voortduren van de economische crisis na 2008 een belangrijker inkomstenbron zijn geworden. Blijkbaar is een beroep op de leden om meer contributie te betalen eenvoudiger dan het vergaren van meer inkomsten uit externe bronnen. Ook bij Duitse sportclubs is een soortgelijke verschuiving geconstateerd (Breuer, Feiler, & Wicker, 2015). Maar ook bij de leden komt de bereidheid tot investeren door de crisis van de afgelopen jaren onder druk te staan, zoals zou kunnen worden geconcludeerd uit de relatief verminderde kantine-inkomsten.

8.3.2 Sportverenigingen moeten een balans vinden tussen verschillende culturen en waarden

Niet alleen op financieel gebied staan sportverenigingen door de maatschappelijke ontwikkelingen voor nieuwe opgaven. Dit geldt zeker ook op het vlak van waarden en cultuur. In de vorige paragraaf werd duidelijk dat de sportverenigingen zowel intern als extern te maken krijgen met een breder scala aan stakeholders en verwachtingen. De externe stakeholders – denk bij sportclubs aan sponsors en subsidiegevers – worden bovendien veeleisender. Zij verwachten nogal eens dat de club zich ook bezig gaat houden met andere doelgroepen, met maatschappelijke taken of met marktge-

richte activiteiten. Gestimuleerd door alle veranderingen buigen veel verenigingen zich over de rol of visie van de vereniging. Zo namen vanaf 2011 ruim 850 verenigingen deel aan de cursus 'Besturen met een visie' (Romijn, Van Kalmthout, Breedveld, 2015). Bij die discussie over een visie gaat het steeds ook over de waarden en cultuur die in de club centraal staan.

Om de keuzen waar clubs op dit punt voor staan te verduidelijken, kan nuttig gebruik worden gemaakt van een indelingsmodel van organisatieculturen, ontwikkeld door Cameron en Quinn (2006). Dit model wordt toegelicht in kader 8.1. In het model worden vier hoofdvormen van organisatiecultuur onderscheiden: clan, hiërarchie, markt en adhocratie. Ieder cultuurtype legt accent op andere centrale waarden die als maatgevend worden beschouwd voor het succesvol zijn van de organisatie. De hiërarchiecultuur benadrukt de waarde van efficiënte processen, goed kennismangement, communicatie, stabiliteit en interne gerichtheid. De clancultuur legt het accent op cohesie, moraal en ontwikkeling van menselijke capaciteiten en benadrukt flexibiliteit en interne gerichtheid als criteria voor effectiviteit. Het rationele doelen- of marktmodel beschouwt productiviteit en efficiëntie als effectief en benadrukt controle door doelen stellen en planning. De adhocratie accentueert innovatie, bereidheid, groei, verwerving van middelen en externe steun en benadrukt juist het belang van flexibiliteit en externe gerichtheid.

Wanneer we de klassieke vereniging zoals beschreven in hoofdstuk 1, in dit model van organisatieculturen plaatsen, heeft deze voornamelijk trekken van een clancultuur. De vereniging is immers sterk gericht op het belang van de eigen leden en de sociale binding tussen hen, en is relatief informeel georganiseerd met een grote vrijwillige inzet. Maar verenigingen anno 2015 krijgen door hun relaties met externe partijen, zoals gemeenten en bedrijven, meer en meer te maken met organisaties waar een andere cultuur dominant is.

Het raamwerk voor cultuuranalyse maakt duidelijk dat waarden die in de cultuurtypen centraal staan, nogal uiteenlopen. De criteria voor succesvol functioneren van een organisatie, leiden in eerste instantie tot onderling strijdige aanwijzingen (om die reden wordt ook wel van *competing values framework* gesproken; Quinn, 1983). In de praktijk kunnen op hetzelfde moment uiteenlopende, conflicterende criteria voor effectiviteit worden gebruikt (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1996). Wij willen bijvoorbeeld dat organisaties aangepast en flexibel zijn en toch ook stabiel en goed beheerst worden. We willen dat er ruimte is voor ontwikkeling van medewerkers, maar op hetzelfde moment dat het werk efficiënt wordt gepland en medewerkers doelgericht bezig zijn.

Het raamwerk maakt strijdigheden of paradoxen zichtbaar die kunnen opduiken wanneer een organisatie zich op sterk uiteenlopende waarden wil richten. Bijvoorbeeld: wanneer een van origine non-profitorganisatie, zoals een vereniging, ook commerciële activiteiten of overheidstaken gaat uitvoeren of intensief gaat samenwerken met externe stakeholders. Externe stakeholders kijken immers vaak met een andere bril naar het functioneren van een vereniging. Naar het oordeel van Slack en Parrent

(2006) houdt de competing values-benadering er goed rekening mee dat effectiviteit niet met een enkel criterium objectief is vast te stellen, maar een subjectief concept is, waarbij de gebruikte criteria om het te bepalen samenhangen met de waarden waar de beoordelaar aan hecht. Bij een betaaldvoetbalclub kan de marketingmanager vooral waarde hechten aan het aantal verkochte tickets en advertenties, de 'controller' aan een solide financiële huishouding, de trainer/coach aan de competitieresultaten en de gemeente waar de club is gevestigd aan de bedrijvigheid en werkgelegenheid die zij teweegbrengt. De competing values-benadering maakt het paradoxale karakter van de effectiviteit van organisaties zichtbaar (Eydi, 2013; Slack & Parent, 2006). Sportbesturen en -managers moeten de veelal verschillende waarderingen van betrokkenen ten opzichte van elkaar afwegen, daarover onderhandelen en uiteindelijk een gebalanceerde koers zien te vinden.

Of, zoals Balduck concludeert in haar studie naar de effectiviteit van sportclubs (Balduck, 2009): "Many sports clubs seem to think that success in one area can compensate for failure in other areas. But can it really?... True effectiveness requires balance, and your tools need to help you create and maintain it. Balance might be the right answer to the question when the sports club is effective" (2006: 182).

Het *competing values framework* is in de sport toegepast bij onderzoek naar de effectiviteit van organisaties op allerlei niveaus. Zo voerden Shilbury en Moore (2006) een studie uit naar de toepasbaarheid van het framework bij nationale olympische sportorganisaties in Australië (Shilbury & Moore, 2006). In Vlaanderen is een reeks van onderzoeken uitgevoerd op basis van dit raamwerk naar de effectiviteit van sportclubs op nationaal, regionaal en lokaal niveau (Balduck, 2009; Lucidarme & Vanelslander, 2006).

Soortgelijk onderzoek verrichte Burton (2009) naar de effectiviteit van 'grass roots'-clubs in Australië. Zij ontwikkelde op basis van het *competing values framework* en in interactie met betrokkenen, een analyse-instrument en paste dit toe bij lokale sportclubs. Ze concludeert dat clancultuurwaarden (teamwork, cohesie en moraal) en marktwaarden (productiviteit, efficiency), meer worden benadrukt in deze clubs dan adhocratie en hiërarchische waarden. Er zijn aanwijzingen dat de organisatiecultuur de organisatie-effectiviteit beïnvloedt (Burton, 2009). Naast clankenmerken blijken de onderzochte sportclubs dus ook soms andere kenmerken te vertonen, zoals die van een marktcultuur. De cruciale opgave blijft echter om de verschillende culturele waarden en resultaatverwachtingen met elkaar in balans te houden.

Kader 8.1 Cultuur van organisaties en verenigingen

Cameron en Quinn ontwikkelden aan het begin van deze eeuw een raamwerk voor analyse van de organisatiecultuur en cultuurverandering in organisaties (Cameron & Quinn, 2006). Het raamwerk bestaat uit twee basisdimensies.

De eerste dimensie *gerichtheid van de organisatie*, varieert van een interne gerichtheid op welzijn en ontwikkeling van de mensen in de organisatie tot een externe

gerichtheid op het succes en de ontwikkeling van de organisatie zelf. Dit is de horizontale as in figuur 8.2. De tweede dimensie *voorkeur voor organisatiestructuur*, varieert van nadruk op stabiliteit en controle tot nadruk op flexibiliteit en verandering. Deze verticale as geeft aan waar de beslissingen worden genomen. Aan het onderste uiteinde is het management bepalend, terwijl aan het andere uiteinde de controle is neergelegd bij de medewerkers die zijn toegerust om zelf te beslissen. Als de zaken stabiel lopen en de uitvoering betrouwbaar en efficiënt gaat, is een controleaccent passend. Maar is er veel druk uit de omgeving, gericht op verandering, dan wordt flexibiliteit wenselijk.

Wanneer beide dimensies worden gecombineerd, ontstaat een tweedimensionaal model met vier kwadranten, zie figuur 8.2 (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983). De kwadranten worden op basis van hun kenmerken¹ aangeduid als een bepaalde dominante organisatiecultuur: clan, hiërarchie, markt en adhocratie. In de historie van organisaties in de westerse samenleving, zijn de cultuurtypen in deze volgorde tot ontwikkeling gekomen.

Hiërarchie

De hiërarchie kent een traditionele benadering van orde en controle voortvloeiend uit een strikte keten van bevel of gezag, zoals die door Weber kenmerkend wordt geacht voor een bureaucratie (Weber, 1972). Jarenlang werd dit als de enige effectieve manier van organiseren beschouwd en het is nog steeds een basisprincipe in veel bestaande organisaties. In hiërarchieën is er respect voor positie en macht. Ze hebben vaak goed omschreven beleidsplannen, processen en procedures. Hiërarchische leiders zijn typische coördinatoren en organisatoren en houden de uitvoering nauwgezet in de gaten.

Clan

De clanorganisatie is minder gericht op orde en controle en hecht veel belang aan flexibiliteit. Mensen in deze cultuur worden minder geleid door regels en procedures, maar meer gedreven door visies, gedeelde ambities, doelen en effecten. In tegenstelling tot hiërarchieën hebben clans vaak een platte organisatiestructuur en werken mensen en teams meer zelfgestuurd. De focus is naar binnen gericht en er heerst een familiale sfeer waarin mensen graag samenwerken, veel belang hechten aan loyaliteit ten opzichte van elkaar en de gedeelde visie. Er zijn ook wel regels, zij het niet steeds vastgelegd, die veelvuldig worden gecommuniceerd en onderling overgedragen.

¹ Het raamwerk bouwt voort op een indeling van organisaties naar het type meerwaarde dat zij willen bieden. Dit is het *Competing Values Framework* van Robert Quinn, die dit begin jaren tachtig ontwikkelde ten behoeve van onderzoek naar de effectiviteit van overheidsorganisaties. Gebaseerd op statistische analyse van een uitgebreide lijst van effectiviteitsmaten, formuleerden Quinn en Rohrbaugh twee centrale dimensies die aan benaderingen van effectiviteit ten grondslag liggen (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Een schematische weergave hiervan geeft Bijlage 1.

Clanleiders werken in een faciliterende, ondersteunende stijl en kunnen een ouderlijke rol vervullen.

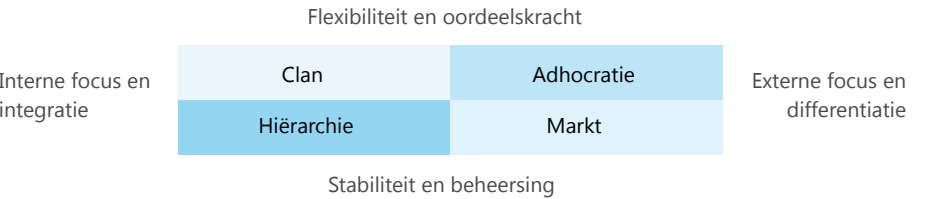
Markt

De marktorganisatie wil ook in controle blijven, maar doet dit door naar buiten te kijken en daarbij vooral te letten op transactiekosten. Opmerkelijk is dat de marktorganisatie niet alleen een organisatie is met veel aandacht voor marketing, maar dat alle handelingen, intern en extern, worden benaderd in markttermen. Transacties zijn vormen van waarde-uitwisseling. In een efficiënte marktorganisatie vindt die waarde-uitwisseling tussen mensen en belanghebbenden vlot plaats en met minimale kosten. Marktculturen zijn naar buiten gericht en vooral gedreven door het resultaat en zijn vaak zeer competitief. Leiders in een marktcultuur zijn veelal veeleisend en competitief en streven ernaar altijd hun diensten en waren te slijten.

Adhocratie

De adhocratie is zelfs nog onafhankelijker en flexibeler dan de clan, wat in de snel veranderende zakenwereld onmisbaar is. Wanneer succes in de markt toevalt aan degenen die zich het snelst aanpassen, vormt de adhocratie in hoog tempo nieuwe teams om deze uitdagingen aan te gaan. Zij kiest eerder voor prototyping en experiment dan langdurige ontwikkel- of doorbraakprojecten. Leiders in een adhocratie zijn visionaire, vernieuwende ondernemers die berekende risico's nemen om flinke winsten te boeken.

Figuur 8.2 Organisatieculturen op basis van interne/externe gerichtheid en mate van structurering



Bron: Cameron & Quinn, 2006

8.3.3 Het spanningsveld tussen betrokkenheid en schaalvergroting

De gedeelde behoefte aan sportmogelijkheden, vormt bij sportverenigingen de aanleiding tot het zich verenigen. De klassieke sportvereniging is er voor en door de leden en functioneert alleen doordat haar leden bereid zijn om hun eigen sportaanbod mee te creëren en zich te houden aan vrijwillig aanvaarde verplichtingen en verantwoordelijkheden. Van de leden wordt de bereidheid verwacht de gewenste sportmogelijkheden door gezamenlijke inzet mogelijk te maken, onder meer in de vorm van

vrijwilligerswerk. Het in stand houden van betrokkenheid van de leden bij de vereniging, is dus van essentieel belang. Organiseren van betrokkenheid via vrijwillige inzet, is de kernwaarde waarin verenigingen zich volgens Gastelaars (1997) onderscheiden van andere typen organisaties, zoals bedrijven en overheden.

Bij verenigingen speelt het door Anthonissen en Boessenkool beschreven spanningsveld tussen lidmaatschap en kaderactiviteit of vrijwillige inzet, vrijwel zonder uitzondering een rol. Al lijkt het werven en behouden van vrijwilligers de laatste jaren iets minder vaak als groot probleem te worden ervaren, bij de helft van de sportclubs is dit nog steeds het geval. De bereidheid om vrijwillig taken op zich te nemen, is niet bij alle leden in dezelfde mate aanwezig. Er zijn leden die er een 'klanthouding' op nahouden die haaks staat op verwachtingen in een vereniging. Ook het in 8.2 beschreven internationale onderzoek maakt er gewag van dat het werven van vrijwilligers Europa-breed een opgave is die ingewikkelder wordt door de toegenomen individualisering.

Tegelijkertijd worden vrijwilligerswerk, eigen initiatief en maatschappelijke betrokkenheid, als belangrijke elementen gezien in het beleid dat door veel gemeenten wordt ontwikkeld voor het sociale domein. Bij de invulling van de maatschappelijke ondersteuning moeten gemeenten aansluiten bij bestaande initiatieven en het beleid in samenwerking verder ontwikkelen (zogenaamde co-creatie, ook in de sport overgenomen (KNVB, 2014)). Er wordt dus een groter beroep gedaan op vrijwillige inzet, terwijl die aan de andere kant onder druk staat door sociaal-culturele ontwikkelingen. Bovendien zou de in hoofdstuk 1 geschetste trend naar schaalvergroting bij sportclubs de betrokkenheid van leden bij het collectief onder druk kunnen zetten. In de economische theorievorming worden de verenigingsactiviteiten wel getypeerd als een vorm van collectieve productie. Olson gaat ervan uit dat burgers bij het vormen van een groep of wanneer zij zich aansluiten bij een vereniging, hun eigen belang nastreven (Olson, 1965). Groepsvorming moet een voordeel opleveren boven het nalaten daarvan. Deze groepsvorming brengt voor de groepsleden een collectief goed dat ze individueel niet kunnen verkrijgen. Het product dat verenigingen bieden, zijn 'clubgoederen'. Zij komen tegemoet aan een door mensen gedeelde behoefte die niet door de markt bevredigd kan worden doordat:

- de kosten van het product voor een individu te hoog zouden zijn;
- de consumptie van het goed door het ene individu geen beperking oplegt aan de consumptie door een ander (Buchanan, 1965).

Door sportaccommodaties onder de kostprijs aan clubs aan te bieden, leveren de gemeentelijke overheden een stevige bijdrage aan deze collectieve productie. Dergelijke quasi- of semicollectieve goederen, onderscheiden zich van zuiver collectieve goederen (wegen, parken), doordat de mogelijkheid bestaat individuen uit te sluiten van gebruikmaking van deze goederen.

Het vraagstuk van de vrijwillige inzet is door de econoom Olson bestempeld als de 'paradox van de collectieve actie'. De leden die niet bereid zijn tot vrijwillige inzet, profiteren evengoed van de inspanningen van de anderen. Zij zijn *free riders*. Maar als

iedereen de logica van die leden volgt en met belangstelling wacht hoe de anderen de kastanjes uit het vuur halen, gebeurt er dus niets. De vereniging kan zo niet langer functioneren en uiteindelijk moet iedereen weer voor zichzelf zorgen. Dat roept de vraag op hoe verenigingen deze 'free riders'-problematiek voorkómen. Volgens Olson werken tegen free riding maar twee tactieken: dwang en ledenbindertjes. Puyt wijst erop dat lid worden van een sportvereniging betekent dat iemand zich tot op zekere hoogte vrijwillig schikt in bepaalde verplichtingen (dwang), zoals de spelregels en de huisregels van de club (Puyt, 2004). Daarnaast belonen sportbonden en verenigingen de trouw en betrokkenheid van hun leden met extraatjes. Bijvoorbeeld met leuke nevenactiviteiten of korting op de sauna. Ook het belonen van vrijwilligers met een beperkte vergoeding, gebeurt door een behoorlijk deel van de sportverenigingen (Daamen et al., 2012).

Stokvis meent dat bij sportverenigingen bovendien andere mechanismen een rol spelen (Stokvis, 2010). Door middel van rekrutering onder gelijkgezinden, beperken verenigingen de kans op *free riders* en ook door het gebruik van subtiële socialisatiemechanismen. Deze socialisatie kweekt gevoelens van verbondenheid en paart deze aan gevoelens van verplichting. Het doel hiervan is niet-actieve leden zodanig te motiveren, dat zij eveneens bereid gevonden worden zich vrijwillig in te zetten voor de vereniging. Die inzet wordt niet beloond met geld, maar met gevoelens van trots en 'belonging'. De vele symbolen, rituelen en ceremonies die het verenigingsleven rijk is, onderstrepen die gevoelens. Volgens Olson, zal de organisatie effectiever kunnen zijn en zullen de leden zich ook meer vrijwillig, al dan niet onder sociale druk, inzetten naarmate de groep leden kleiner is. Bij kleine sportverenigingen blijkt in realiteit ook een groter deel van de leden vrijwillig actief dan bij grote (Van Kalmthout & De Jong, 2010).

Grote verenigingen komen om verschillende redenen minder goed voor hun belangen en die van de individuele leden op:

- bij een grote vereniging is het voordeel voor ieder individu bij het bereiken van een groepsdoel kleiner;
- daarom zullen leden minder gemotiveerd zijn om zich in te spannen voor het groepsdoel;
- de organisatiekosten zijn bij een grote groep groter.

Grote sportverenigingen doen het gemiddeld wel beter dan kleine wat hun financiële huishouding en hun strategische planning betreft.

Olson meent dat in kleine verenigingen de leden door gezamenlijke actie beter collectieve goederen weten te verwerven op een wijze waarbij de baten groter zijn dan de kosten. De prikkel om eigen kosten te maken, wordt minder als de ledengroep groter wordt. Hoe groter de vereniging, des te hoger zijn de kosten van gedragscoördinatie of van formele organisatie, en derhalve: des te hoger is de barrière om tot aanschaf van een collectief goed over te gaan. Om voldoende vrijwillige inzet van de leden te bereiken, is het bevorderen van hun betrokkenheid bij de vereniging dus een noodzaak. Hoogendam en Meijs stellen dan ook vast dat de centrale uitdaging voor

vrijwilligersmanagement bij sportclubs het organiseren van betrokkenheid is (Hoogendam & Meijs, 1998).

Zoals we al in hoofdstuk 1 beschreven is de feitelijke ontwikkeling echter in de richting van schaalvergroting. Niet alleen worden de sportclubs gemiddeld groter qua ledenomvang, maar ze worden ook door externe financiers nogal eens gestimuleerd tot vergaande samenwerking, clustering en fusies. Al met al zien we tegenstrijdige impulsen wat de ontwikkeling van vrijwillige betrokkenheid bij sportverenigingen betreft: zeker bij kleinere clubs lijkt die behoorlijk op peil te blijven (hetgeen in lijn is met de theorie van Olson) en in het kader van het zich ontwikkeld lokaal sociaal beleid, wordt vrijwilligerswerk geherwaardeerd. Terzelfder tijd stimuleren gemeenten en sportbonden clubs tot schaalvergroting en verdergaande professionalisering vanwege de kostenbesparingen, winst aan efficiency of ondernemerschap die zij daarmee hopen te bereiken.

8.3.4 Het spanningsveld tussen het 'oude' en het 'nieuwe' leren

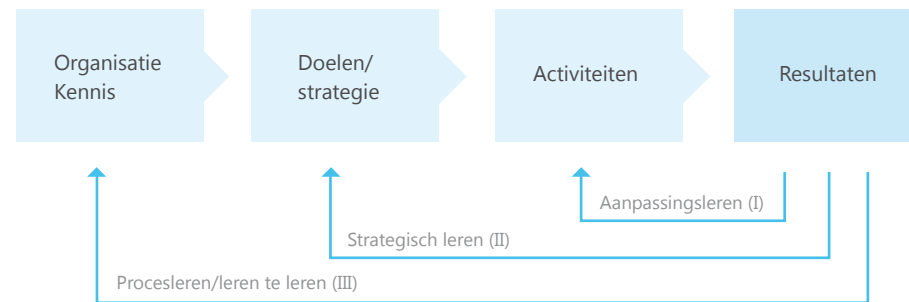
We hebben in de voorgaande hoofdstukken beschreven hoe andere eisen worden gesteld aan sportverenigingen door zowel hun interne als hun externe stakeholders: organisaties in hun omgeving en sportbeoefenaren als (potentiële) leden. De sterk intern gerichte traditionele cultuur van verenigingen, komt hierbij onder druk te staan. Het voor en met elkaar op een betrekkelijk weinig geregelde manier organiseren van een sportaanbod, zou plaats moeten maken voor een open en efficiënt georganiseerde club. Sportbonden en overheden zijn op zoek naar sportverenigingen die hiervoor het meest openstaan en toegerust zijn.

Er wordt daarbij een flink beroep gedaan op het aanpassings- en leervermogen van de sportverenigingen. Volgens Breuer (2011) kunnen sportverenigingen steeds minder uit de voeten met de kennis en leermethoden die zij traditioneel hanteren. We zouden dit het 'oude' leren kunnen noemen. Dat is vooral gericht op het draaiend houden van een sportclub in een relatief stabiele situatie. Sportclubs lijken een ingebouwde weerstand te hebben tegen verandering, onder meer door de bestuurscultuur en stoeve besluitvorming (Janssens, 2011). Maar ook de manier van werven van vrijwilligers speelt een rol. Die worden vooral gezocht onder mensen die 'passen' bij de al actieve kern en bereid zijn een functie langer te vervullen. Die continuïteit lijkt soms belangrijker dan de kwaliteit van de vrijwilliger in kwestie (Thiel & Meier, 2005). Dynamiek in de omgeving van sportclubs, is echter een blijvend gegeven. Verenigingen zullen zich daarom kennis van een andere aard eigen moeten maken. Nuttige inzichten kunnen in dit verband worden ontleend aan de theorievorming over lerende organisaties van de laatste decennia (Senge, 1992; Wierdsma & Swieringa, 2011). Daarbij wordt onderscheid gemaakt in verschillende vormen of niveaus van leren binnen een organisatie (zie figuur 8.3 en ook 6.1). Onderscheiden worden:

- aanpassingsleren dat vooral is gericht op het verbeteren van de bestaande werkwijze bij vastliggende doelen (bijvoorbeeld een goede plek bereiken op de competitieranglijst);

- strategisch leren, waarbij de vereniging zich erop bezint of de doelen die zij had nog steeds actueel zijn of bijstelling behoeven (en de werkwijze eveneens); en
- procesleren; dit richt zich op het vergroten van het leervermogen van de vereniging als zodanig. Vooral in een sterk dynamische omgeving kan het nodig zijn regelmatig de balans op te maken over visie, strategie en werkwijze en die steeds te vernieuwen. Dan is inzicht in de manier waarop de club (snel) veranderingen kan doorvoeren erg nuttig.

Figuur 8.3 Sportvereniging als Lerende Organisatie



Bron: Mulier Instituut

Anno 2015 lijkt voor de levensvatbaarheid van de verenigingssport in het algemeen onvoldoende wanneer clubs zich er alleen op richten de bestaande werkwijze te verbeteren. Vaardigheden op het vlak van strategisch leren en procesleren zijn ook nodig nu de relaties met interne en externe stakeholders zo sterk in beweging zijn. Visieontwikkeling en strategische herbezinning staan bij veel verenigingen op de agenda. Daarbij kunnen ze baat hebben bij een gerichte analyse van hun organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie, bijvoorbeeld als resultaat van een meting met de vitaliteitsindex. In onderzoek naar het verband tussen het organiserend vermogen van sportverenigingen (mensen, financiën, accommodatie, cultuur) en de mate waarin zij ernstige problemen ervaren, kwam naar voren dat clubs die beschikken over een strategisch meerjarenplan significant minder problemen hebben (Wicker & Breuer, 2013).

Naast dit inzicht in sterkten en zwakten in het functioneren van de vereniging en verbetermogelijkheden in het licht van veranderende maatschappelijke verwachtingen, wordt volgens Breuer ook een ander type kennis meer van belang. Hij spreekt van argumentatiekennis die van belang is om zich als club te doen gelden in de strijd om schaarse publieke middelen. Van verenigingen wordt steeds nadrukkelijker verwacht dat zij aantoonbare resultaten boeken bij het vervullen van hun publieke taken. Het is dus noodzakelijk die resultaten meetbaar en inzichtelijk te maken, omdat anders de publieke fondsen niet langer overtuigd kunnen worden van de meerwaarde van de

'sport-plus'-club. Anders gezegd zullen verenigingen de 'kracht van sport' vroeger of later met harde bewijzen moeten kunnen onderbouwen bij financiers, zodat die hun publieke taak gelegitimeerd kunnen blijven steunen. Deze argumentatiekennis en bewijslast wordt des te belangrijker in het licht van de zich ontwikkelende Europese regelgeving, waarbinnen groot belang wordt gehecht aan vrije concurrentie en met de bijzondere historie en positie van sportorganisaties maar beperkt rekening wordt gehouden. Zo is het voor de ondersteuningsmogelijkheden van sportverenigingen van doorslaggevend belang gebleken in hoeverre zij kunnen worden aangemerkt als algemeen nut beogende instellingen (ANBI's) en een uitzonderingspositie kunnen behouden ten aanzien van de eisen voor kostendekkende regelingen van sportaccommodaties.

Er is echter nog een andere richting waarin procesleren cruciaal is: bij het stimuleren van een gevoel van eigenaarschap en van medezeggenschap bij de leden. Het bestuur van een vereniging is immers gestoeld op democratische beginselen. Uit hun midden kiezen de leden weliswaar een bestuur om het verenigingsleven in goede banen te leiden en de beoogde activiteiten te organiseren. Dit bestuur legt daarvoor verantwoording af tijdens een jaarlijkse algemene ledenvergadering. Het beleid van sportverenigingen wordt dus in beginsel bepaald door de leden zelf. Maar wanneer dit het enige moment is waarop het bestuur de leden betreft bij haar beleidsvoering, zal het gevoel van zeggenschap en eigenaarschap niet erg worden gestimuleerd. Bovendien blijkt bij veel clubs maar een beperkt deel van de leden de ledenvergadering te bezoeken (Van Kalmthout & Lucassen, 2007). Het risico is dan aanwezig dat er een forse afstand ontstaat tussen de actieve kern binnen de club en gewone leden, die met het gevoel leven dat ze 'toch niets in te brengen hebben' of achter de feiten aan te lopen. Een van de opvallende punten uit recent onderzoek naar de veranderkracht van sportverenigingen is, dat besturen te weinig erin slagen aan alle leden duidelijk te maken waarom verandering wenselijk is en wat het hun kan opleveren (Speet, Marree, & Wissink, 2009). Dit maakt het moeilijker de aanwezige energie in de club te mobiliseren en kan de klanthouding bij leden versterken. Clubs hebben er dus belang bij op dit punt te leren en nieuwe manieren te ontwikkelen en benutten om met hun leden te communiceren en ze te betrekken bij gezamenlijke menings- en besluitvorming. Informatietechnologische ontwikkelingen (e-mail, e-zines, sociale media) maken op dit vlak al heel veel mogelijk.

8.4 Aanknopingspunten voor sportbeleid en ondersteuning

In dit boek hebben we ons gebogen over de vraag hoe je zicht kunt krijgen op de vitaliteit van sportclubs. Vitale verenigingen zijn krachtige organisaties die in staat zijn hun sportaanbod op een gedegen manier te organiseren. Ze hebben een open houding naar de veranderende samenleving. De verschillende analyses leveren aanknopingspunten voor beleid gericht op vitaliteit van gemeenten, bonden en sportverenigingen zelf, en voor de ondersteuning van de vitaliteit van sportclubs. Dit zijn:

- *Vitaliteit* van sportverenigingen is een breed en meerduidig begrip. Belangrijk is hiermee rekening te houden als externe beleidsvoerder vanuit een gemeente of sportbond en als ondersteuner. Een van buitenaf gegeven oordeel over de vitaliteit van een club, hoeft niet aan te sluiten bij het zelfbeeld van de club. Een gedeeld beeld van de situatie en ontwikkelmogelijkheden, is echter een voorwaarde om gerichte verandering in de club op gang te brengen.
- Vitaliteit kent verschillende elementen, zoals in beweging zijn als organisatie, aanpassingsvermogen hebben, flexibel om te kunnen gaan met invloeden van buiten, en veerkrachtig zijn. Vitaliteit heeft een interne dimensie, de mate waarin de organisatie op zichzelf goed draait. De financiën, accommodatie en het aantal vrijwilligers, zijn dan op orde en vanuit die basis kan een vereniging zich goed staande houden bij veranderingen of nieuwe doelen stellen en proberen te realiseren. Daarnaast is er een externe dimensie in de vorm van gerichtheid op de omgeving van de club, die leidt tot samenwerking, support en 'erkenning'. Daardoor wordt de club niet alleen attractief voor haar leden, maar ook voor andere partijen. Het bestaansrecht van de vereniging, de 'licence to operate', wordt dan meer door de omgeving gesteund.
- De vitaliteit van verenigingen kan goed worden gemeten met een vitaliteitsindex, waarin twee dimensies van vitaliteit zijn uitgewerkt
 - 1 organisatiekracht;
 - 2 maatschappelijke oriëntatie.
- De waarde van de vitaliteitsindex is primair diagnostisch. De beoordeling van verenigingen met een uniforme methode, maakt een goede vergelijking mogelijk van hun situatie en potentieel. De mogelijkheden om hen bij beleid te betrekken, kunnen zo beter worden bepaald.
 - Vanuit sportstimuleringsbeleid kan de inzet zijn dat zoveel mogelijk verenigingen krachtig zijn en zo een aandeel kunnen leveren aan het (lokale) sportaanbod. De index maakt zichtbaar welke clubs kwetsbaar zijn en op welke punten met name.
 - Vanuit de optiek van sociaal beleid geeft de index inzicht in de clubs die het meeste bereid en in staat zijn naast hun rol als sportaanbieder een bredere maatschappelijk rol te vervullen en met name dan op welk terrein.
 - De diagnose levert ook aanknopingspunten voor een gericht ondersteunings- en stimuleringsbeleid.
- Op basis van de door het land verspreid uitgevoerde lokale onderzoeken naar de vitaliteit van sportclubs, kan worden vastgesteld dat het met de vitaliteit van een meerderheid van de Nederlandse sportverenigingen redelijk voor staat. Dit geldt dan meer voor de dimensie organisatiekracht dan voor de dimensie maatschappelijke oriëntatie.
- *Gemeenten en provinciale overheden* zien verenigingen steeds vaker als partner in beleid en zijn op zoek naar verenigingen die een actieve rol kunnen en willen

- spelen, bijvoorbeeld in lokaal beleid voor het sociale domein. Een screening van lokale clubs met de vitaliteitsindex, geeft een eerste inzicht in de wijze waarop verenigingen functioneren, zowel organisatorisch, als gelet op hun maatschappelijke oriëntatie. Een dergelijk onderzoek maakt een genuanceerd onderscheid mogelijk in verschillende segmenten verenigingen, bijvoorbeeld in categorieën als kwetsbare, krachtige en maatschappelijk extra actieve clubs. Het geeft bovendien informatie op welke thema's er mogelijkheden liggen voor groei, ontwikkeling en versterking van de verenigingen, hetzij groepsgewijs, hetzij als individueel maatwerk.
- Veel beoogde vernieuwingen worden top-down aangeboden, zoals in gemeentelijk beleid of actieplannen vanuit de bond, zonder voorafgaande inbreng van betrokkenen. Daarbij wordt vaak te gemakkelijk gedacht dat de verenigingen deze 'alleen nog maar hoeven uit te rollen'. Een dergelijke aanpak gaat voorbij aan de stroefheid van het beleidsproces in ledenorganisaties. Overtuigen, onderhandelen, improviseren en compromissen sluiten, zijn onlosmakelijk verbonden met het verenigingsleven om uiteenlopende idealen en belangen met elkaar in lijn te brengen.
- Houd rekening met het beeld van de maatschappelijke positie van verenigingen dat bij clubs zelf leeft. Bij veel verenigingen heerst de overtuiging dat zij als sportaanbieder al een uitgesproken maatschappelijke rol vervullen voor een deel van de lokale bevolking. Naast deze smalle benadering van maatschappelijke betrokkenheid, vindt ook een bredere benadering bij een deel van de clubs herkenning, waarbij zij zich ook in willen zetten voor andere maatschappelijke taken. De mogelijkheid via de maatschappelijke activiteiten meer mensen als leden te werven en binden, is vrijwel altijd een belangrijk motief om die taken te gaan doen.
- Zowel uit uitgevoerde peilingen onder lokale clubs als uit de beschreven casestudies, blijkt dat niet alleen grote verenigingen met een sterke organisatie extra maatschappelijke inzet kunnen realiseren. Bij sommige kleine clubs gebeurt dit ook, maar staat of valt dit nog meer met de persoonlijke betrokkenheid van leden en vrijwilligers.
- Verenigingen maken wat vernieuwing en/of bredere maatschappelijke inzet betreft bewuste keuzes, soms om hieraan niet te beginnen, omdat men de voorkeur geeft aan consolidatie van de bestaande situatie.
- Bij het op gang brengen van een bredere maatschappelijke rol speelt persoonlijk engagement van clubbestuurders vaak een cruciale rol. Ze willen oprecht iets betekenen voor de buurt, voor een groep mensen of de wereld en brengen dit gedachtegoed op kaderleden of professionele lesgevers over.
- In de verschillende hoofdstukken is keer op keer de sleutelrol naar voren gekomen van *het verenigingsbestuur* voor de vitaliteit van de sportclub en in vitaliseringsprocessen. Het bestuur kan duidelijk maken dat het openstaat voor verbeteringen en mede daardoor een sfeer schept waarin kritisch wordt gekeken naar de vitaliteit en kwaliteit van de club.

- Momenten voor reflectie en evaluatie zijn onmisbaar voor het op gang brengen van een veranderingsproces. Besturen die zichzelf en hun handelen regelmatig onder de loep nemen, leren hoe zij zichzelf constant kunnen verbeteren.
- Uit de ervaringen, onder meer bij Maatschappelijk Verantwoord Verengien, blijkt dat nieuwe activiteiten op een breed scala van thema's gericht kunnen zijn, maar het is van wezenlijk belang dat de activiteiten passen bij interesses en competenties van leden en bij de verenigingscultuur, en dat ze dicht aanliggen tegen wat de vereniging ziet als haar corebusiness.
- Uit onderzoek naar vitaliseringsprocessen blijkt dat een andere belangrijke factor de aanwezigheid van een lonkend perspectief is, of wat Daniel Klijn noemt de "stip aan de horizon". Een lonkend perspectief kan de betrokkenen in beweging krijgen en hun een leidraad bieden om hun handelen concreet vorm te geven.
- De ervaringen in de projecten 'Vereniging in bedrijf' bij Utrechtse voetbalclubs, maken duidelijk dat een andere sleutelfactor om meer vitaliteit bij de verenigingen te bereiken is het werken aan 'gezonde' diversiteit. Daarmee wordt de kunst bedoeld om de verschillen tussen leden niet als een probleem te zien, maar als een kans. Dit geldt met name in een situatie waarin sporters en vrijwilligers in de club een steeds diversere achtergrond hebben gekregen.
- De verschillen tussen de leden vormen een kracht, een potentieel dat vaak nog niet wordt benut. Verenigingen die weten aan te sluiten bij de verschillende motivaties, competenties en mogelijkheden van de leden, blijken zich sterker te ontwikkelen dan verenigingen die alleen steunen op de betrokkenheid van een kleine kern. Onderzoek maakt aannemelijk dat meer vrouwelijke bestuurders en een grotere inzet van incidentele vrijwilligers, gepaard gaan met minder bestaansproblemen bij sportclubs (Wicker & Breuer, 2013).
- Aansluiten bij en ontsluiten van het brede potentieel van de leden, vereist wel dat er intensiever wordt gecommuniceerd tussen bestuur en leden en meer in de vorm van tweerichtingsverkeer, bijvoorbeeld via sociale media.
- Voor het organiseren van extra activiteiten in de sportvereniging blijkt in de praktijk vaak het inschakelen van professionals nodig en waardevol. De meeste vrijwilligers komen niet aan dagactiviteiten toe vanwege verplichtingen vanuit hun eigen betaalde baan. Nieuwe taken vragen vaak om nieuwe expertise (Kronenburg, 2014). Het ontbreekt vrijwilligers soms aan specifieke kennis of vaardigheden, zoals voor het werken met specifieke doelgroepen, voor nieuwe activiteiten of het opstellen en verantwoorden van subsidieaanvragen.
- Om beter om te gaan met de voortdurende dynamiek waarmee sportclubs anno 2015 te maken hebben en met het brede scala aan belanghebbenden, is het nuttig het *lerend vermogen* van de verenigingen verder te ontwikkelen. Dit kan op verschillende manieren.
- De basis van allerlei leerprocessen is het gericht organiseren van ontmoetingen van mensen op de club, waarbij kennis wordt uitgewisseld en inzichten worden

gedeeld. Dit hoeft beslist geen formele cursus-situatie te zijn. Verenigingen blijken veel van elkaar op te steken wanneer ze elkaar een paar keer per jaar ontmoeten en bespreken wat hen bezighoudt.

- Verenigingen zouden gestimuleerd kunnen worden om dergelijke uitwisselingen te organiseren, eventueel met steun van een sportservice of sportbond.
- Ook binnen een individuele vereniging kan veel worden geleerd wanneer er een klimaat wordt gecreëerd van openheid, wederzijdse betrokkenheid en vertrouwen, zodat mensen elkaar weten aan te spreken, met elkaar kunnen 'nakaarten' en feedback geven op handelingen en beslissingen. Het bestuur kan een voortrekkersrol spelen in het stimuleren van een dergelijke veilige aanspreekcultuur.
- Sommige clubbesturen zullen het organiseren van momenten van reflectie en strategische bezinning lastig vinden. Dit hoeft echter niet altijd op eigen kracht. In Nederland is een groot scala aan ondersteuningsmogelijkheden voor sportverenigingen voorhanden. In veel gevallen zijn bij de (lokale/regionale) sportservice of de sportbond mensen beschikbaar die de club bij dit type activiteiten als professionele verenigingsadviseur kunnen begeleiden en ondersteunen. Vaak is dit duwtje in de rug voldoende om een veranderingsproces op gang te brengen.
- Het sportverenigingsleven in Nederland is enorm rijk geschakeerd. Bovendien ontstaan er weer nieuwe typen clubs, zoals schoolsportverenigingen (Steemers en Sprong, 2009) en buurtsportverenigingen (Kuiper & Hermens, 2012). Het gevarieerde sportaanbod vanuit verenigingen, is ook in sociaal-cultureel opzicht als een enorme rijkdom te beschouwen. Het is voor de sportparticipatie en de samenleving als geheel van groot belang de mogelijkheden tot keuze en tot eigen initiatief die hierdoor bestaan, te behouden voor zowel de gebruikers als voor de 'dragere' van dit cultuurgood.

Het geheim van verandering is het samenballen van je energie, niet gericht op het bestrijden van het oude, maar op het bouwen aan iets nieuws – Socrates.

8.5 Kennisvragen voor de toekomst

Dit boek vormt een verzameling inzichten over vitaliteit van sportclubs zoals we daarover op dit moment beschikken. Die kennis is echter verre van volledig. Ter afronding bespreken we een aantal punten waarop verdere kennisontwikkeling zinnig zou zijn.

In hoofdstuk 2 en 3 van dit boek presenteerden we een meetmethode voor de vitaliteit van sportclubs via een vitaliteitsindex. Deze methode is tot nu toe vooral ingezet voor eenmalige metingen van de vitaliteit van verenigingen. Voor een doelgericht beleid van gemeenten en sportbonden gericht op sportverenigingen, kan het zeer nuttig zijn met behulp van de vitaliteitsmeting de situatie van de verenigingen goed in kaart te brengen en ze op basis van die informatie gericht in te delen in segmenten (groepen van min of meer vergelijkbare clubs) waarop het beleid wordt afgestemd.

Dit heeft voordelen bij het aangaan van partnerships voor het beleid, bij gebiedsgericht werken en bij het organiseren van effectieve ondersteuning aan clubs.

Door de resultaten van de meting en indeling met de verenigingen te bespreken, kan dit de betrokken clubs belangrijke informatie opleveren over hun positie in het bredere (lokale) 'speelveld' of in de branche.

Dit eenmalig 'meten' van de vitaliteit van de club, kan dus nuttig zijn als diagnostisch instrument, maar hoe die vitaliteit zich ontwikkelt, is evenzeer een interessante kwestie. Herhaalde metingen of monitoring, kunnen extra inzicht opleveren. Ontwikkelt een als vitaal beoordeelde club zich op een positievere manier dan een als kwetsbaar beoordeelde? Bij een analyse op basis van vitaliteitsgegevens van clubs uit het al geruime tijd beschikbare landelijke verenigingspanel, kon dit voorspellende vermogen van de vitaliteitsindex niet worden vastgesteld. Hoge scores geven geen garantie op voorspoed, lage scores voorspellen niet zonder meer een moeizaam of bedreigd voortbestaan enkele jaren later. Mogelijk kan diepgaander onderzoek een ander licht op deze kwestie werpen.

Daarbij kan worden aangetekend, dat ook andere onderzoekers nog niet tot een finaal oordeel zijn gekomen over de factoren die het (duurzaam) succesvol functioneren van sportclubs verklaren. Naar aanleiding van haar onderzoek naar de effectiviteit van sportclubs, wijst Balduck (2009) op de noodzaak de verschillende effectiviteitsaspecten in evenwicht te houden. Breuer en Wicker (2013) voerden onlangs een analyse uit van de invloed van verschillende middelen van bestaan op de mate waarin sportclubs problemen ervaren. Deze middelen vormen het organiserend vermogen van de vereniging en omvatten de menselijke capaciteiten, financiële middelen, voorhanden accommodaties en culturele kenmerken. Via een regressieanalyse stelden de auteurs verschillende significante verbanden vast van deze middelen met de actuele problematiek van clubs. Deze verbanden blijken tamelijk complex en moeilijk interpreteerbaar. Van de human resources is de aanwezigheid van meer vrouwen in het bestuur gerelateerd aan minder ernstige problemen en hetzelfde geldt wanneer de club veel incidentele vrijwilligers heeft. Sterk leunen op een groep kernvrijwilligers, gaat juist gepaard met meer problemen. Dit is ook het geval wanneer de club meer verschillende inkomstenbronnen benut. Beschikken over een strategisch meerjarenplan, hangt samen met minder problemen, een grotere verscheidenheid in ledengroepen en aanbod juist met meer. Al met al niet meteen een eenduidig beeld. De analyse van Breuer en Wicker wijst verder op het belang van de context waarin de vereniging opereert. Verenigingen in grotere gemeenten ervaren meer problemen dan in kleine.

De rol van de context of omgeving waarin de vereniging zich bevindt, kan ook een verklarende factor zijn voor het beperkte voorspellende vermogen van de vitaliteitsindex. Die meet immers vooral (veranderingen in) kenmerken van de vereniging zelf en heeft geen betrekking op de omgeving. Die omgeving is echter wel degelijk meebe-

palend, niet alleen wat bijvoorbeeld de demografische ontwikkeling betreft (krimp, vergrijzing), maar ook wat betreft het gemeentebeleid. Besluit de gemeente het zwembad te sluiten of zoekt ze geen partners in het kader van sociaal beleid, dan zijn dit omstandigheden die een fors effect kunnen hebben op de vitaliteit van bepaalde verenigingen, zonder dat deze de vitaliteit door gepast beleid kunnen veranderen.

Ook op verschillende andere punten hebben de in deze bundel beschreven onderzoeken nog niet tot definitieve conclusies geleid. Bij de analyse van de keuzeprocessen van verenigingen voor een bredere maatschappelijke rol, lag de focus op de betekenis van maatschappelijke betrokkenheid voor de verenigingen en de gekozen uitwerking bij monde van de clubbestuurders. Van het verloop van het interne transitieproces en de wijze waarop verschillende betrokkenen in de clubs dit ervaren en waarderen, hebben we nog geen duidelijk beeld. Dit is een interessante kwestie voor vervolgonderzoek.

Een ander interessant vraagstuk is of verenigingen die nieuwe maatschappelijke taken op zich nemen, hierin ook succesvol blijken te zijn. Zijn zij in staat hun verbrede maatschappelijke opgave effectief uit te voeren en zo ja, welke gevolgen heeft dit voor het intern functioneren van de betrokken clubs? Of iets meer gerelateerd aan de 'open club'-gedachte: zijn open clubs uiteindelijk in staat meer mensen te boeien en binden?

In 8.3 bespraken we de ideeën van Olson over de economie van de sportvereniging en de relatie tussen ledenomvang en bereidheid tot vrijwillige inzet. Krijgen fuserende en omniverenigingen inderdaad te maken met een verlies aan vrijwilligerspotentieel? Ook de verkenningen van de veranderkracht van sportverenigingen van Speet c.s. (2014), kwamen meermaals ter sprake. Kunnen de concepten die hierbij worden gehanteerd verder worden verweven met de begrippen organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie die als basisdimensies van vitaliteit zijn aangereikt? Niet onbelangrijk ten slotte lijkt om verder onderzoek te doen naar de manier waarop vitaliseringsprocessen bij sportverenigingen effectief kunnen worden ondersteund. Hoe kan het leervermogen van sportclubs verder worden vergroot en welke bijdrage kunnen experts van buitenaf, zoals verenigingsadviseurs, hieraan leveren?

Al met al laat deze bundel zien dat we bij het vraagstuk van de vitaliteit van sportclubs te maken hebben met een kwestie die door de tijd steeds verschuift en om die reden blijft het ook in de toekomst ongetwijfeld een relevant en interessant terrein van (sport)onderzoek.

Bijlage 1

Competing Values Framework voor organisatie-effectiviteit en kernpunten van ieder organisatiemodel (naar Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Interne oriëntatie	Flexibiliteit		Externe oriëntatie
	Human relations-model - HR ontwikkeling - Cohesie, moraal	Open systems-model - Groei, middelenverwerving - Flexibiliteit, bereidheid	
	Intern proces-model - Stabiliteit - Informatiebeheer, communicatie	Rationele doelen-model - Productiviteit, efficiency - Planning, doelmatigheid	
	Controle		