ONDERZOEK

DE VITALITEIT VAN SPORTVERENIGINGEN IN NOORD-NEDERLAND

Juli 2014

Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap
Instituut voor Sportstudies
Hanzehogeschool Groningen

Magda Boven
Hans Slender
Hiske Wiggers

Hanzehogeschool Groningen

Colofon

Uitgave:
Hanzehogeschool Groningen
Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap, Instituut voor Sportstudies
KennisWerkPlaats Sportbeleid en -ondernemerschap
Zernikeplein 17
9747 AS Groningen

Auteurs:
Magda Boven
Email: m.a.boven@pl.hanze.nl

Hans Slender
Email: h.w.slender@pl.hanze.nl

Hiske Wiggers
Email: h.m.wiggers@pl.hanze.nl

Aan dit onderzoek hebben bijgedragen:
Eerstejaars studenten Sport, Gezondheid & Management (SGM), Jelle Zwart (gemeente Groningen), Maikel Waardenburg en Jan-Willem van der Roest (onderzoekers Universiteit Utrecht, USBO), Merijn de Vos en Bake Dijk (lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap) en de sportverenigingen in Noord-Nederland die in dit onderzoek hebben geparticipeerd.



SAMENVATTING

Het afnemende marktaandeel van de sportverenigingen, de toename van professionele dienstverlenende sportorganisaties en verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor een veranderende vraag bij sporters en sportverenigingen. Bestuurders van sportverenigingen worden in toenemende mate geconfronteerd met complexe uitdagingen om het voortbestaan van de vereniging te garanderen. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de huidige vitaliteit van de sportverenigingen in Noord-Nederland. Deze inzichten moeten bijdragen aan het ontwikkelen en implementeren van interventies en scholingsmogelijkheden voor verenigingsbestuurders en -ondersteuners, waarmee de vitaliteit van de sportverenigingen in Noord-Nederland moet gaan toenemen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe vitaal zijn de sportverenigingen in Noord-Nederland?

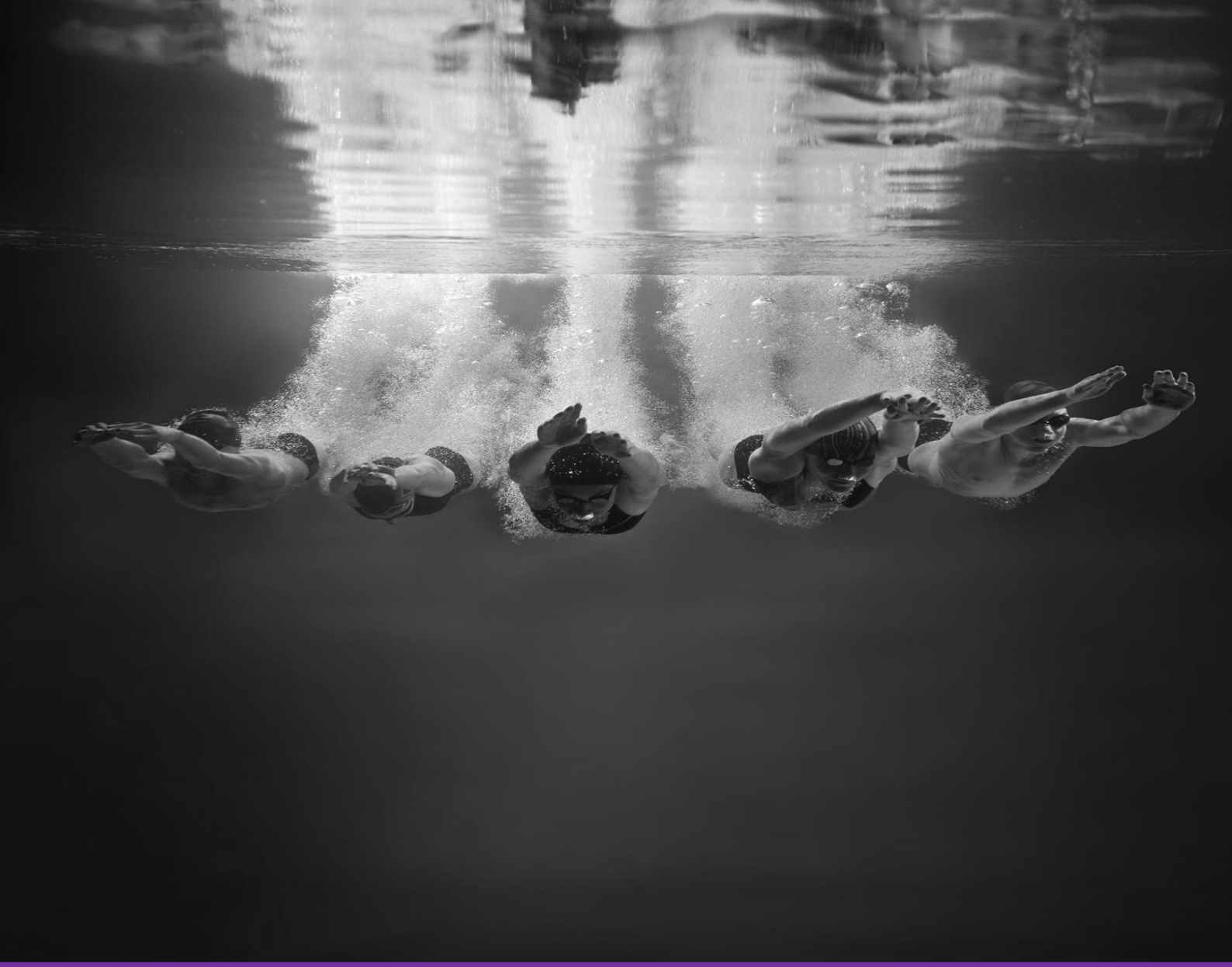
Voor het onderzoek naar de vitaliteit van sportverenigingen in Noord-Nederland is gebruik gemaakt van een vragenlijst onder leden van 109 sportverenigingen (n=4810). Daarnaast is cross-sectioneel onderzoek gedaan met behulp van kenmerken van de sportverenigingen door basisgegevens van de betrokken verenigingen te verzamelen (factsheets).

De leden van de noordelijke sportverenigingen zijn erg tevreden over de kwaliteit van de vereniging. Vooral de cultuur van de vereniging wordt als heel positief ervaren (90%). Daarnaast scoren aanbod, kader en accommodatie positief. Mogelijke verbeterpunten zijn bestuur en beleid. Over het algemeen wordt de kwaliteit van de sportverenigingen goed beoordeeld en zijn de leden tevreden. Het bestaansrecht lijkt niet of nauwelijks onder druk te staan. Daarbij komt dat bijna alle leden (92%) vertrouwen hebben in het toekomstig bestaansrecht en het voortbestaan van de sportvereniging. De mate van vitaliteit en maatschappelijke activiteit van de vereniging blijken weinig invloed te hebben op de tevredenheid van de leden.

De meerderheid van de sportverenigingen heeft beleid geformuleerd, al geven verenigingen hier wel verschillend invulling aan. Er is relatief weinig tot geen beleid geformuleerd op het gebied van vrijwilligers (70%) en sponsoring (60%). Een groot deel van de leden is tevreden of neutraal over het gevoerde beleid. De missie van de sportverenigingen is vooral gericht op ‘sport voor iedereen’ aanbieden en bevorderen van de sport (70%). De geformuleerde doelstellingen hebben vooral betrekking op sporttechnisch gebied en de betrokkenheid van de leden. Op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid hebben de sportverenigingen nagenoeg geen doelen geformuleerd.

Slechts 34% van de ondervraagde sportverenigingen geeft aan beleid te hebben gericht op maatschappelijke waarde. Indien er wel maatschappelijk beleid aanwezig is, wordt veelal samengewerkt met onderwijsinstellingen, gemeenten en sponsoren. Ondanks dat er weinig verenigingen zijn met beleid gericht op de maatschappelijke waarde ontplooit een groot deel van de bevraagde sportverenigingen wel maatschappelijke activiteiten (75,4%). Het merendeel van de maatschappelijke activiteiten die ontplooid worden betreft activiteiten op het gebied van sportiviteit en respect. De leden van de sportverenigingen geven aan op dit moment nauwelijks betrokken te zijn bij de maatschappelijke rol van de sportvereniging en ze zijn ook niet of nauwelijks bereid dit in de toekomst te worden. Opvallend is dat 78% van de leden wel aangeeft dat het belangrijk tot heel belangrijk is dat de vereniging maatschappelijke betrokkenheid toont.

De onderzochte sportverenigingen kunnen gezonde verenigingen worden genoemd, het bestaansrecht van de verenigingen staat niet direct onder druk. Uit cross sectionele analyse blijkt dat slechts 7% van de participerende verenigingen als kwetsbaar getypeerd kan worden. Ongeveer twee derde van de participerende sportverenigingen kan als vitaal worden getypeerd. Dit gegeven gekoppeld aan het feit dat maar liefst 92% van de leden vertrouwen heeft in de toekomst van de vereniging, geeft aan dat de vitaliteit van de noordelijke sportverenigingen goed te noemen is.



INHOUDSOPGAVE

Samenvatting ... 3
Inhoudsopgave ... 5
1. Onderzoeksopzet ... 7
1.1 Inleiding ... 8
1.2 Achtergrond ... 9
1.3 Probleemstelling ... 10
2. Methodologie ... 11
2.1 Methodologie ... 12
3. Vitale sportvereniging ... 15
3.1 Maatschappelijk bestaansrecht ... 16
3.2 Modernisering ... 18
3.3 Vitaliteit ... 20
4. Bestaansrecht & kwaliteit ... 23
4.1 Bestaansrecht ... 24
4.2 Kwaliteit ... 25
5. Strategie & beleid ... 30
5.1 Beleid ... 31
5.2 Strategie ... 31
6. Maatschappelijk beleid & activiteiten ... 33
6.1 Maatschappelijk beleid ... 34
6.2 Maatschappelijke activiteiten ... 35
7. Conclusie & discussie ... 38
7.1 Conclusie ... 39
7.2 Discussie ... 40
Literatuurlijst ... 41
Bibliografie ... 42
Bijlagen ... 45
Bijlage I: Scoretabel vitaliteit sportvereniging ... 46

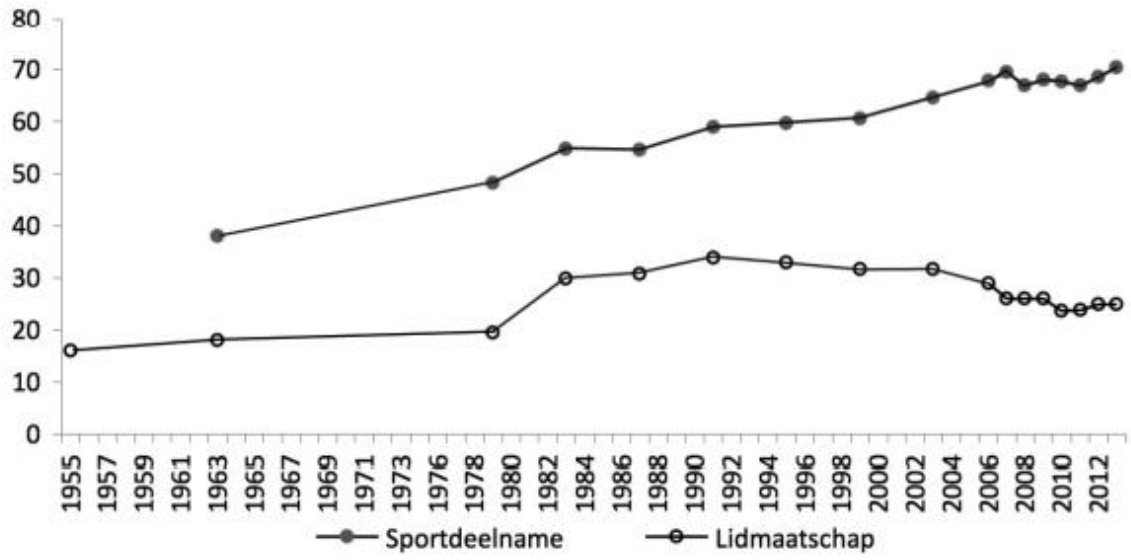


1. ONDERZOEKSOPZET

1.1 INLEIDING

Sinds de jaren ’60 en ’70 van de vorige eeuw heeft de sportparticipatie in Nederland een enorme groei doorgemaakt. Waar sport in de eerste helft van de twintigste eeuw met name was voorbehouden aan jonge mannen van gegoede komaf, is sport een verschijnsel geworden dat deel uit maakt van het dagelijks leven van een groot deel van de Nederlanders. Twee belangrijke oorzaken hebben een grote rol gespeeld in deze democratisering van de sport, namelijk de aanleg van gemeentelijke sportaccommodaties en het gebruik hiervan door vrijwilligers geleide sportverenigingen (De Leeuw, 2011). Tegenwoordig zijn er ongeveer 24.800 sportverenigingen in Nederland met in totaal 3,9 miljoen leden en 4,6 miljoen lidmaatschappen (Van Kalmthout, Van der Werff, Daamen & Veerman, 2013). Deze Nederlandse sportinfrastructuur is, met een groot aantal kleine verenigingen, voor en door leden, uniek in de wereld. Samen met de Scandinavische landen is Nederland wereldwijd koploper als het gaat om het percentage inwoners dat lid is van een sportvereniging of actief is als vrijwilliger in de sport (Tiessen-Raaphorst, Verbeek, De Haan & Breedveld, 2010).

De opkomst van de sportvereniging heeft een belangrijke rol gespeeld in de toename van de sportparticipatie in Nederland. In 1963 deed 38% van de bevolking van twaalf jaar en ouder aan sport, in 1979 was dit 48% en in 1999 zelfs al 61%. De laatste vijftien jaar is de sportparticipatie binnen verenigingen gestagneerd en zelfs licht gedaald. De sportparticipatie is echter blijven stijgen door de opkomst van fitness in de commerciële sector en de toename van de participatie in ongebonden sport. In 2013 was de sportdeelname gestegen naar 70%, waarvan minder dan 27% bij een sportvereniging (Breedveld, 2014; Van Kalmthout, 2013).



Figuur 1: Sportdeelname en lidmaatschap sportverenigingen 1955-2014 (Breedveld, 2014)

Het marktaandeel van de sportvereniging binnen het geheel aan sportaanbieders is de laatste twintig jaar dalende (Van ’t Verlaat, 2010). Wel kunnen de sportparticipatiecijfers enigszins vertekenen, omdat juist de sportvereniging erg populair is onder kinderen jonger dan twaalf jaar. Daarnaast is het aantal sportverenigingen dalende. In 1996 waren er ruim 30.000 sportverenigingen in Nederland, het aantal is inmiddels gedaald tot onder de 25.000, mede door de opkomst van nieuwe organisatievormen en een terugtrekkende overheid. Sportverenigingen fuseren of houden op te bestaan. Veel onderzoekers en professionals stellen zelfs dat de traditionele sportvereniging als organisatievorm zijn langste tijd heeft gehad (Broeke, 2011; Schoenmaker, 2014) of in ieder geval geprofessionaliseerd zouden moeten worden (Janssens, 2011; Raateland, 2012).

Het beeld dat de sportvereniging als organisatievorm niet meer aan de huidige eisen voldoet, is echter niet nieuw. In beleidsstukken in de jaren ’70 wordt er al gerept dat de organisatiestructuur van verenigingen niet voldoende toekomstbestendig is. Sindsdien is het een terugkerend thema in verschillende beleidsnotities door de tijd: verenigingen zouden weinig bestaansrecht hebben, te traditioneel zijn en te veranderingsresistent. Verenigingen zouden onvoldoende in staat zijn om in te spelen op de individualisering, gepercipieerde vrijwilligerstekorten nemen toe, het sportaanbod is onvoldoende geflexibiliseerd en de vereniging is onvoldoende klantgericht (Janssens, 2011).

Er is in deze periode een heel systeem ontstaan aan organisaties om sportverenigingen te ondersteunen bij deze problematiek. Sportkoepels, sportbonden, provinciale sportraden en verenigingsondersteuners bij de gemeenten helpen de sportverenigingen om de hedendaagse complexiteit te lijf te gaan. Stimuleringsmaatregelen zoals de Breedtesportimpuls (Ministerie van VWS, 1999), Buurt, Onderwijs en Sport (Ministerie van VWS, 2004) en Sport en Bewegen in de Buurt (Ministerie van VWS, 2011) dagen de belanghebbenden in de sport uit om meer samen te werken en te moderniseren. Relatief nieuwe gesubsidieerde functies als de combinatiefunctionaris of de buurtsportcoach worden uitgedaagd om de samenwerking tussen sportverenigingen en organisaties buiten de sport tot stand te brengen om meer mensen in beweging te krijgen.

Ondertussen bestaat het verenigingsleven nog steeds. Het aantal sportverenigingen is iets afgenomen, gemiddeld worden de sportverenigingen steeds iets groter. Het aantal leden én vrijwilligers in de georganiseerde sport neemt echter nauwelijks af (Van Houwelingen, Boele & Dekker, 2014). Het verenigingsleven bloeit. Met name in tijden van crisis is het lastig overleven. Sponsoring vanuit het MKB loopt terug (Hoekman, Straatmeijer & De Boer, 2013). Gemeenten subsidiëren minder of verhogen de tarieven (Hoekman, 2013). Steeds meer wordt er van verenigingen verwacht dat zij additionele bijdragen leveren voor de steun die zij uit de overheid krijgen (Boessenkool et al., 2011). Projecten gericht op integratie, gezondheid, (re)socialisatie en het verhogen van de sportparticipatie behoren tot de orde van de dag. Maar lang niet alle sportverenigingen doen hier aan mee. Het is de vraag of een vereniging nog voldoende vitaal kan zijn als zij zich enkel richt op haar kerntaak. In dit onderzoek beschrijven onderzoekers van het Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap van de Hanzehogeschool in Groningen hoe vitaal de sportverenigingen in Noord-Nederland zijn, waar de organisatorische knelpunten zitten, hoe de leden de kwaliteit van het aanbod ervaren en in welke mate sportverenigingen een maatschappelijke rol (willen) vervullen.

1.2 ACHTERGROND

Niet alleen professionele verenigingsondersteuners helpen de sportverenigingen in Noord-Nederland te vitaliseren. Ook de opleiding Sport, Gezondheid en Management (SGM) van de Hanzehogeschool Groningen probeert hier een bijdrage aan te leveren. Sinds 2000 bestaat het onderwijsprogramma de Preventie Organisatie Diagnose (POD) waarbij eerstejaars studenten in tweetallen een onderzoek doen bij een sportvereniging. Op basis van een uitgebreide interne- en externe analyse brengen zij een advies uit aan het bestuur met betrekking tot het huidige bestaansrecht en hoe de vereniging ook op lange termijn voldoende vitaal kan blijven.

De studenten krijgen inzicht in het functioneren van de sportvereniging en doen ervaring op met onderzoeken en adviseren. De sportvereniging krijgt kosteloos een doorlichting gevolgd door een gericht advies. De methodiek van de POD bestaat uit het verzamelen en interpreteren via triangulatie van informatie verkregen vanuit een focusgroep bijeenkomst, diepte-interviews, observatie, inhoudsanalyse van bestaande interne documenten en een vragenlijst. De informatie uit de vragenlijst uitgezet onder leden en de verzamelde basisgegevens van elke vereniging, middels een factsheet, vormen het basismateriaal voor dit onderzoek naar de vitaliteit van sportverenigingen. In aanvulling op de sportaanbiedersmonitor (Van Kalmthout et al., 2013) en de landelijke sportersmonitor (Hendriksen & Hoogerwerf, 2013) biedt dit onderzoek de mogelijkheid om de respons van de sporters (leden) te

liëren aan de kenmerken en typering van de vereniging. In de toekomst is het de bedoeling van het Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap om de geïnventariseerde knelpunten door te vertalen naar effectieve interventies om met oplossingen te komen voor de uitdagingen waar de sportverenigingen voor staan. Daarnaast wordt deze kennis ook weer gebruikt binnen het onderwijsprogramma om de ondersteunende professionals zo optimaal mogelijk voor te bereiden op hun toekomstige werk.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Het afnemende marktaandeel van de sportverenigingen de laatste twintig jaar (Van 't Verlaat, 2010), de veranderende houding van de sportconsument (Van der Roest, Van Bottenburg & Meijs, 2013) en de opkomst van commerciële dienstverlenende sportorganisaties maken dat de sportverenigingen zich in toenemende mate extern dienen te oriënteren (Slender & Broeke, 2013). Sommige traditionele *mutual support* (Handy, 1988) sportverenigingen laten het voor-en-door-leden principe langzaam los en worden een soort maatschappelijke dienstverleners. Het veranderen in een *service delivery organisatie* (Handy, 1988) heeft echter verregaande consequenties voor de besturings- en organisatieprincipes waar een vereniging op is gebaseerd.

Maatschappelijke ontwikkelingen zoals de beleveniseconomie, individualisering, sport als middel, subsidiering en ontwikkelingen in de ICT zorgen voor een veranderende vraag bij de sporters en voor een veranderende vraag aan sportverenigingen (Van den Heuvel & Van den Poel, 1999). Bestuurders van sportverenigingen worden in toenemende mate geconfronteerd met complexe uitdagingen om het voortbestaan van de vereniging te garanderen.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de huidige vitaliteit van de sportverenigingen in Noord-Nederland. Daarbij worden de huidige knelpunten beschreven, maatschappelijke ambities in kaart gebracht en wordt gekeken welke kenmerken binnen sportverenigingen de vitaliteit van de sportvereniging beïnvloeden. Deze inzichten moeten bijdragen aan het ontwikkelen en implementeren van interventies en scholingsmogelijkheden voor verenigingsbestuurders en –ondersteuners, waarmee de vitaliteit van de sportverenigingen in Noord-Nederland moet gaan toenemen.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe vitaal zijn de sportverenigingen in Noord-Nederland?



2. METHODOLOGIE

2.1 METHODOLOGIE

Voor het onderzoek naar de vitaliteit van sportverenigingen in Noord-Nederland is gebruik gemaakt van een vragenlijst onder leden van 109 sportverenigingen (n=4810). Daarnaast is cross-sectioneel onderzoek gedaan met behulp van kenmerken van de sportverenigingen door basisgegevens van de betrokken verenigingen te verzamelen (factsheets).

Data-verzameling
De vragenlijst onder de leden van de sportvereniging is deels gebaseerd op de landelijke sportersmonitor (Hendriksen & Hoogwerf, 2013), sportaanbiedersmonitor (Van Kalmthout et al., 2013) en uitgangspunten goed sportbestuur (Loorbach, 2005). Daarnaast is deze vragenlijst tot stand gekomen in overleg met de gemeente Groningen en onderzoekers van de Universiteit Utrecht (USBO). De vragen zijn vooral gericht op de tevredenheid van de leden met betrekking tot kwaliteit en continuïteit van de vereniging, het beleid van de vereniging en de maatschappelijk rol die de vereniging al dan niet vervult of in de toekomst wenst te vervullen. De vragenlijsten zijn digitaal afgenomen onder de leden van 109 sportverenigingen in de maanden maart en april 2013.

Tabel 1: Onderwerp vragenlijst leden sportvereniging (n=4810)

Controlevariabelen	Vragen over de sportvereniging
Kenmerken sporter[1]	**Kwaliteit sportvereniging**[3,4]
Geslacht	Aanbod
Leeftijd	Sporttechnisch kader
Sportief niveau[2]	Accommodatie
Uren sport p/w binnen vereniging	Bestuur, beleid
Uren sport p/w andere vereniging	Cultuur, sfeer
Uren sport p/w ongebonden sport	
Motieven sportbeoefening[3]	**Overige thema's**[3]
Vrijwilliger binnen sportvereniging	Waarom lid van *deze* vereniging
	Maatschappelijke rol vereniging
	Sportiviteit & respect

De kerngegevens van de betrokken sportverenigingen zijn verzameld door eerstejaars studenten van de Hanzehogeschool Groningen, opleiding Sport, Gezondheid en Management, die een stage-opdracht uitvoerden bij de desbetreffende vereniging. Deze studenten hebben een quick scan uitgevoerd op basis van een documentenstudie en interviews met betrokkenen binnen de vereniging. Dit heeft geresulteerd in een factsheet met basisinformatie over de club (aantal leden, welke sport, sportief niveau), bestaansrecht (financiën, vrijwilligers, ledenontwikkeling), bestuur en beleid (missie/visie, aanwezigheid beleidsstukken, maatschappelijke betrokkenheid). In totaal zijn er 66 complete factsheets gebruikt voor dit onderzoek.

[1] Vragen gebaseerd op Hendriksen en Hoogwerf (2013)
[2] Ordinale antwoordcategorieën
[3] Stellingen en thema's: vijfpuntsschaal (helemaal) eens tot (helemaal) oneens
[4] Vragen gebaseerd op Van Kalmthout et al. (2013) en Loorbach (2005)

Tabel 2: Onderwerpen factsheet sportvereniging (N=66)

Kenmerken vereniging	Bestuur en beleid
Algemene kenmerken	**Aanwezigheid beleid**
Tak van sport	Algemeen/ technisch beleid
Aantal leden	Specifieke beleidsthema's
Sportief niveau[5]	Huishoudelijk reglement
Ligging[6]	Taak- en functieomschrijvingen
Accommodatie[7]	
	Maatschappelijk beleid
Bestaansrecht	Beleid of uitgangspunten geformuleerd
Ontwikkeling ledenaantal	Maatschappelijke samenwerking
Financiën	Maatschappelijke activiteiten
Vrijwilligers	

Steekproef

De steekproef van verenigingen (tabel 3) is tot stand gekomen doordat de studenten van de Hanzehogeschool Groningen zelf een stageplaats kozen. Hierdoor zijn met name de kleine verenigingen (<100 leden) ondervertegenwoordigd in dit onderzoek. Dit heeft als oorzaak dat vanuit het onderwijsprogramma is gestuurd op middelgrote tot grote sportverenigingen als geschikte stageplaats voor studenten. Daarnaast zijn studenten zelf veelal lid van grotere sportverenigingen en ligt het aanspreken van hun eigen netwerk voor de hand bij het zoeken van een stageplaats. Bijna de helft van de onderzochte sportverenigingen bestaat uit voetbalverenigingen, dit heeft (naast het feit dat het marktaandeel van voetbalverenigingen in het totale verenigingsaanbod gewoon groot is) ook te maken met de achtergrond en het netwerk van de studenten die zelf een stageplaats mochten kiezen. Logischerwijs is het aandeel buitensport dan ook groter dan het aandeel binnensport binnen dit onderzoek.

Tabel 3: Kenmerken van de verenigingen

Kenmerken		Kenmerken	
Aantal leden (n=66)		**Tak van sport (n=109)**	
<100	12,1%	Voetbal	47,7%
101-250	22,7%	Volleybal	6,4%
251-500	39,4%	Korfbal	5,5%
500-999	15,2%	Zwemmen	4,6%
>1000	10,6%	Basketbal	3,7%
		Tennis	2,8%
Ligging (n=66)		Hockey	2,8%
Stad	45,5%	Gymnastiek/ turnen	2,8%
Kleine plaats	16,7%	Atletiek	2,8%
Dorp	37,9%	Vechtsport	2,8%
		Zeilen/ watersport	1,8%
Accommodatie (n=66)		Roeien	1,8%
Binnensport	29,7%	Honkbal/softbal	1,8%
Buitensport	62,5%	Schaatsen	1,8%
Beide	7,8%	Omnivereniging	1,8%
		Klimsport	0,9%
		Floorball	0,9%
		Kano	0,9%
		Triatlon	0,9%
		Frisbee	0,9%
		Zaalvoetbal	0,9%
		Gehandicaptensport	0,9%
		IJshockey	0,9%
		Paardensport	0,9%
		Skateboarden	0,9%

[5] Niveau hoogste team of hoogst uitkomende sporters
[6] Stad, kleine plaats, dorp
[7] Binnensport, buitensport, beide

De vragenlijst is op de website of per mailing naar de leden binnen de vereniging verzonden. Daar waar de beschikbare digitale mogelijkheden minder aanwezig waren, hebben de studenten er voor gekozen om met een laptop richting de sportvereniging te gaan en leden ter plekke de vragenlijst te laten invullen.

In tabel 4 worden enkele kenmerken van de respondenten getoond. Meer dan de helft van de respondenten sport op recreatief niveau en het gemiddeld aantal uren dat wordt gesport binnen de vereniging is 3,7 uur. Ruim een kwart van de respondenten geeft aan ook nog bij een andere vereniging te sporten en bijna 2/3 van de respondenten geeft aan ook nog aan ongebonden sport te doen naast het lidmaatschap bij de vereniging. Plezier, ontspanning en gezondheid zijn de belangrijkste motieven van de respondenten om aan sportbeoefening te doen.

Tabel 4: Kenmerken van de respondenten (n=4810)

Kenmerken respondent			
Algemene kenmerken			
Geslacht	Man: 64,8%	Vrouw: 35,2%	
Leeftijd	36,5 jaar (SD=15,4)		
Vrijwilliger binnen sportvereniging	Ja: 50,8%	Nee:35,4%	Geweest:12,8%
Sportbeoefening en motieven			
Sportief niveau[8]	Recreatief: 59,4%	Prestatief: 38,9%	Topsport: 1,7%
Uren sport p/w binnen vereniging	Gem. 3,7 uur (SD=3,6)		
Sport p/w andere vereniging	Ja: 27,1%	Gem. uren: 3,2	Nee: 72,9%
Sport p/w ongebonden sport	Ja: 64,9%	Gem. uren: 3,3	Nee: 35,1%
Motieven sportbeoefening			
Plezier	Belangrijk: 98%	Neutraal: 2%	Onbelangrijk: 0%
Gezelligheid/ sociale contacten	Belangrijk: 92%	Neutraal: 6%	Onbelangrijk: 2%
Uitlaatklep/ ontspanning	Belangrijk: 89%	Neutraal: 9%	Onbelangrijk: 2%
Prestatie/ jezelf verbeteren	Belangrijk: 65%	Neutraal: 26%	Onbelangrijk: 9%
Competitie/ meten met anderen	Belangrijk: 51%	Neutraal: 30%	Onbelangrijk: 19%
Gezondheid/ lichaamsbeweging	Belangrijk: 90%	Neutraal: 8%	Onbelangrijk: 2%
Opbouwen conditie/kracht/lenigheid	Belangrijk: 78%	Neutraal: 18%	Onbelangrijk: 5%
Afslanken	Belangrijk: 25%	Neutraal: 29%	Onbelangrijk: 46%

Data-analyse

Tweedejaars studenten van de Hanzehogeschool Groningen hebben de factsheets verwerkt tot een databestand in Excel. Een docent-onderzoeker van het Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap heeft vervolgens een horizontale en verticale controle uitgevoerd. Het databestand van de vragenlijst onder leden zijn vervolgens gekoppeld aan de kenmerken van de sportverenigingen voor cross-sectioneel onderzoek. De verkregen resultaten zijn geanalyseerd en worden gepresenteerd in deze rapportage. Bij de tabellen en grafieken staan korte beschrijvingen van de belangrijkste resultaten. Omdat niet alle factsheets compleet zijn kan het aantal gebruikte verenigingen of respondenten per onderwerp verschillen. Bij de figuren en tabellen wordt dan ook aangegeven hoeveel verenigingen of respondenten de desbetreffende vraag beantwoord hebben. Het vaststellen van de vitaliteit van de verschillende sportverenigingen is gebeurd op basis van interpretaties van de factsheets in combinatie met de mening van de leden om zo tot een evenwichtige conclusie te komen. In de toelichtende teksten bij de grafieken en tabellen worden de verschillen besproken die significant zijn. Er is sprake van significante verschillen wanneer deze zo groot zijn dat er op basis van de steekproefomvang van de desbetreffende vraag geen sprake kan zijn van een uitkomst op basis van toeval.

[8] Niveau hoogste team of hoogst uitkomende sporter(s)



3. VITALE SPORTVERENIGING

3.1 MAATSCHAPPELIJK BESTAANSRECHT

De traditionele sportvereniging is ontstaan omdat groepen gelijkgestemden gezamenlijk wilden sporten. Veel sportverenigingen hebben een achtergrond in de verschillende zuilen, al zijn deze culturele achtergronden wel aan slijtage onderhevig. Nog steeds is een gezamenlijke identiteit een belangrijke bindingsfactor bij veel sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011) en hebben veel sportverenigingen specifieke kenmerken met een achtergrond in een bepaald geloof, etniciteit of buurt. De leden van een sportvereniging kennen elkaar niet alleen van het samen sporten, maar komen elkaar ook op andere plaatsen tegen (school, buurt) en behoren tot dezelfde sociale groep. Hoewel met name in de grote steden de diversiteit binnen de (grote) sportverenigingen toeneemt, sporten veel leden nog steeds het liefst met 'soortgenoten' (Verhagen, 2014).

***De sportvereniging laat zich kenmerken als een non-profit organisatie die is opgericht door haar leden om gezamenlijk te kunnen sporten, waarbij democratische besluitvorming en de betrokkenheid van haar leden het sporten mogelijk maken* (Ibsen & Seippel, 2010).**

Karakteristiek voor dit type organisatie is (Salamon & Anheier, 1997):

- ***Georganiseerd:*** de sportvereniging kent institutionele kenmerken die het onderscheidt van ongebonden sport. Er zijn meer of minder formele regels, afspraken en procedures die het organiseren van de sport binnen de vereniging mogelijk maken.
- ***Privaat:*** de sportvereniging staat los van de overheid en is vrij eigen doelstellingen na te streven, dit ondanks dat zij wel deels afhankelijk zijn van de steun vanuit deze zelfde overheid.
- ***Non-profit:*** er wordt geen winst nagestreefd en een positief resultaat kan niet worden uitgekeerd aan de eigenaars (leden), hiermee onderscheidt de vereniging zich van een bedrijf.
- ***Zelfsturend:*** de vereniging heeft zeggenschap over haar eigen activiteiten, de leden bepalen de koers van de vereniging en het vrijwillige bestuur geeft invulling aan de uitvoering van dit beleid.
- ***Vrijwillig:*** de vereniging heeft in principe een niet-verplichtend karakter, waarbij een bepaalde mate van vrijwillige inzet vanuit de leden wel gewenst is om tot uitvoering van activiteiten te komen.

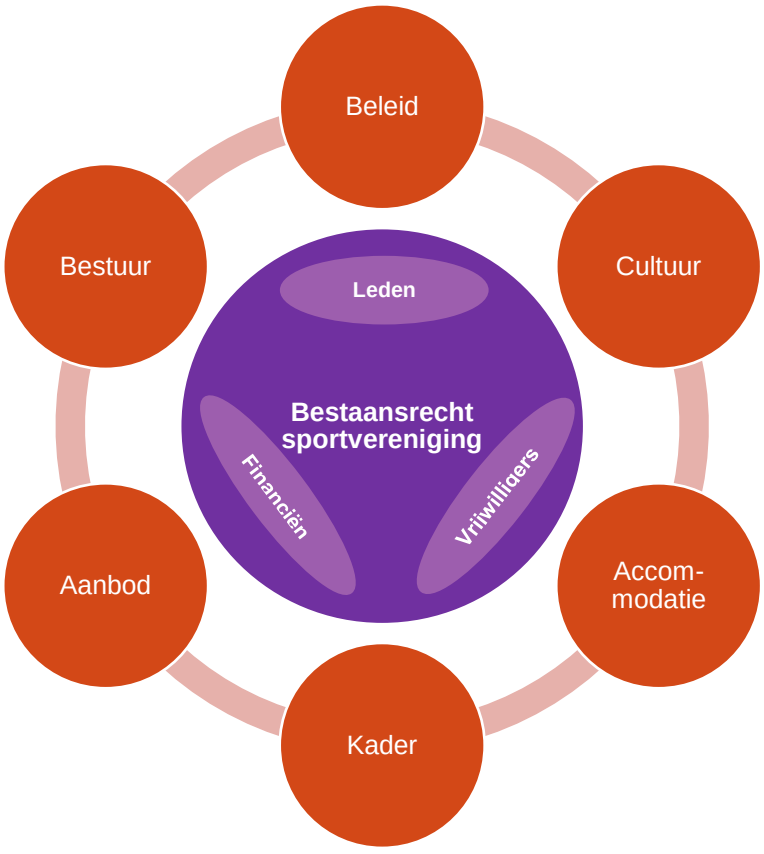
Het besturen of managen van een sportvereniging is niet eenvoudig. Sporters, bestuurders en andere vrijwilligers interpreteren ieder wat er op hen afkomt en wat er speelt binnen de vereniging en proberen hier zo goed mogelijk naar te handelen. Er ontstaat een herhaald proces van betekenisgeving en discussie over waar het heen moet met de vereniging (Boessenkool et al., 2011). Volgens Anheier (2000) is het probleem van het besturen van deze non-profit organisaties dat dit type organisatie nog niet goed begrepen wordt en dat er vaak gehandeld wordt op basis van foutieve assumpties over hoe non-profit organisaties functioneren. Bestaande kennis over het managen van bedrijven of overheden worden gekopieerd naar het managen van een vereniging, waarbij het de vraag is of dit werkt.

De belangrijkste reden dat non-profit organisaties niet goed begrepen worden, is de onduidelijkheid rondom het bestaansrecht van deze organisaties. Waar commerciële bedrijven zich uiteindelijk altijd primair focussen op het maken van financiële winst, zijn bij verenigingen de financiën slechts een middel (Anheier, 2000). Dennis Young (1983) schreef hierover een paper met de veelzeggende titel *"If not for profit, for what?".* Waar goede prestaties voor bedrijven eenvoudig onder aan de streep te monitoren zijn, daar streven verenigingen verschillende doelen naar en moeten de wensen van leden, vrijwilligers, personeel en externe stakeholders allemaal nagestreefd worden binnen verantwoorde financiële kaders.

Het bestaansrecht van een sportvereniging ligt in de wil van de omgeving van de vereniging om middelen aan de vereniging beschikbaar te stellen (Lievers & Lubberding, 2006). Deze middelen zijn meer dan de financiële bijdragen die ontvangen worden door leden, sponsoren of subsidies. Met name de tijd, energie en betrokkenheid die in een vereniging geïnvesteerd worden, zorgt voor bestaansrecht. Het is echter juist deze betrokkenheid die onder druk staat. Waar clubs historisch gezien *"symbiolically constructed communities of people who share common understandings*" (Cohen, 1985) waren, neemt deze gemeenschappelijkheid tegenwoordig geleidelijk af. Veel leden hebben meer met het subgroepje waarmee zij sporten, dan met de club als geheel. Trots voor een eerste team maakt plaats voor vraagtekens bij de investeringen die in dit team gedaan worden. Een gedeelde identiteit voor de vereniging is niet meer vanzelfsprekend (Verhagen, 2014) waardoor het bestaansrecht van de sportvereniging onder druk komt te staan. Het maatschappelijke bestaansrecht van een sportvereniging kan gevonden worden in (naar Anheier, 2000):

- de behoefte van voldoende ***leden*** om bij de vereniging te horen, waarbij hun persoonlijke baten opwegen tegen de kosten die het lidmaatschap met zich mee brengt (financieel, tijd).
- voldoende motivatie bij ***vrijwilligers***, staf en betrokken stakeholders om, in een afweging tussen persoonlijke en altruïstische doelen, tijd en energie in de vereniging te investeren.
- het genereren van voldoende ***financiële inkomsten*** om de kosten te dekken die gemaakt worden om de sportbeoefening mogelijk te maken.
- een sterk ***bestuur*** dat in staat is de organisatie zo vorm te geven dat vrijwilligers en staf optimaal kunnen functioneren en die besluiten nemen die in lijn liggen met de missie van de organisatie en niet alleen sturen op de financiën.
- een sterke ***cultuur*** binnen de vereniging, met gedeelde normen en waarden met alle betrokkenen, maar ook verwachtingen en wensen van organisaties en mensen in de omgeving.

Het bestaansrecht van de sportvereniging kan geanalyseerd worden met het kader in figuur 2.



Figuur 2: Analysekader bestaansrecht sportvereniging

3.2 MODERNISERING

Sportverenigingen hebben, hoewel het autonome organisaties zijn, al jarenlang een sterke relatie met de lokale overheden. Begin vorige eeuw was de rol van lokale overheden veelal beperkt tot het toewijzen van speelgronden. Later kwam de democratisering van de sport tot stand doordat gemeenten in de jaren ’60 en ’70 van de vorige eeuw sportaccommodaties aanlegden en deze, tegen veelal gunstige tarieven, aan sportverenigingen verhuurden. De legitimering van deze steun lag voornamelijk in het sociale aspect en het feit dat sport als zinvolle vrijetijdsbesteding gezien werd (De Leeuw, 2011). Inmiddels zijn de motieven voor ondersteuning vanuit de overheid enigszins veranderd en zijn gemeenten, maar ook provinciale en nationale overheden, op verschillende wijzen verenigingen gaan ondersteunen. De laatste jaren zijn sportverenigingen en de lokale overheden steeds meer verstrengeld geraakt (Verhagen, 2014). Er is een systeem ontstaan met verenigingsondersteuning door verschillende (semi) publieke organisaties en veel sportstimuleringsprojecten. De laatste jaren wordt er op maatschappelijk vlak dan ook steeds meer van sportverenigingen verwacht.

Het beleid van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport door de jaren heen biedt interessante inzichten in hoe overheden naar de sportverenigingen kijken en hun beleid hier op aanpassen. De kiem van de vermaatschappelijking van de sport ligt echter bij de sport zelf. Het NOC*NSF kwam in 1992 met het rapport *Sport als bron van inspiratie voor onze samenleving*, waarna het regeringsbeleid hier steeds meer aandacht voor gekregen heeft (Breedveld, Van der Poel & Elling, 2012; Verhagen, 2014). Het was dus met name de sport zelf die als eerste inzag dat de sport de samenleving meer te bieden heeft dan alleen de intrinsieke waarden van de sport zelf. Dit aspect komt ook steeds duidelijker naar voren in de verschillende sportnota’s die sinds de eerste sportnota *Wat sport beweeg* (VWS, 1996) verschenen zijn.

Breedtesport impuls
Clubs, sportscholen en andere organisaties zijn primair zelf verantwoordelijk voor de door hen georganiseerde sportactiviteiten en de kwaliteit daarvan. Hoewel deze organisaties zich primair richten op de sport als doel op zich, strekt hun verantwoordelijkheid zich ook uit tot het met andere organisaties voorkomen van mogelijke negatieve neveneffecten als bijvoorbeeld discriminatie, doping en vandalisme. Uiteraard dragen lokale sportaanbieders ook bij aan positieve maatschappelijke processen zoals sociale integratie, educatie en gezondheidsbevordering. Maar gezien de primaire doelstelling van de sportaanbieders, het karakter van de leden- of klantorganisaties en de huidige toerusting, kunnen daar zonder aanvullende beleid geen maximale positieve effecten van verwacht worden (uit de beleidsbrief ‘Breedtesport’, Ministerie van VWS, 2004).

In de eerste sportnota’s neemt het ondersteunen en versterken van sportverenigingen een belangrijke plaats in. Zo ontstonden er pilots met professionalisering van sportverenigingen en kwam het Ministerie van VWS met een impuls om breedtesport te stimuleren en sportverenigingen te versterken (VWS, 2004). Hier werd met name benadrukt dat sportverenigingen autonoom zijn en zich primair moesten richten op het faciliteren van sportbeoefening. Wel werden zij geacht negatieve uitwassen tegen te gaan. De maatschappelijke rol van de sportvereniging werd met name als vanzelfsprekend gezien, waarbij externen de maatschappelijke effecten nog konden vergroten.

Buurt, onderwijs en sport
In een sportieve samenleving fungeert sport als een ontmoetingsplaats voor velen. Verschillen tussen burgers in opleiding, religie, politieke voorkeur, klasse, seksuele geaardheid of kleur worden in de sport overbrugd. Mensen met een beperking kunnen via de sport er weer bij gaan horen. De georganiseerde sport speelt hierbij een belangrijke rol. De sportvereniging is niet alleen maar een toevallige facilitator van sportwedstrijden, maar biedt veel meer. De ***moderne sportvereniging*** *zoekt partners op in de maatschappij, zoals scholen en bedrijven. De moderne sportvereniging tracht via nieuwe diensten mensen aan zich te binden en haar maatschappelijke rol te vergroten. Het sportaanbod bij de vereniging is kwalitatief van een hoog niveau. Daarbij is een behoorlijke professionalisering gewenst die overigens niet ten koste mag gaan van het plezier dat de vrijwilligers beleven aan het werk voor hun vereniging* (uit de nota 'Tijd voor sport', Ministerie van VWS, 2006).

In de nota *Tijd voor sport* (VWS, 2006) werd er al meer van de sportvereniging zelf verwacht. Voor het eerst werd er gesproken over de ***moderne sportvereniging*** die de samenwerking moest gaan zoeken met buurt en onderwijs. Nog steeds werd er gesproken over de professionalisering van de sportvereniging, maar in dit geval niet door het versterken van de sportvereniging zelf, maar met name door juist samenwerkingsverbanden met externe partners aan te gaan.

Combinatiefuncties
Het kabinet wil de kracht van sport benutten en de maatschappelijke functie van de sportsector optimaliseren. Maar daarvoor moet de sportsector wel zijn toegerust. Veel verenigingen hebben alle energie nodig om het reguliere sportaanbod te verzorgen; voor nog meer (maatschappelijke) taken lijkt geen plaats. Daarom gaat het kabinet de komende jaren investeren in de versterking en in zekere mate ook de professionalisering van sportverenigingen. Het streven is dat 10% van de sportverenigingen zodanig ***'sterk'*** *zijn dat zij niet alleen in staat zijn om de eigen leden te bedienen, maar zich ook richten op het onderwijs, de naschoolse opvang, de wijk en/of op de (vaak kwetsbare) doelgroepen die in verhouding minder aan sport deelnemen. Dit wordt gerealiseerd door met name de inzet van 'combinatiefuncties': functies waarbij professionals deels werkzaam zijn in de sport en deels elders, bijvoorbeeld in het onderwijs* (uit de nota 'Kracht van sport', Ministerie van VWS, 2008).

Ook in het uitvoeringsprogramma *De kracht van sport* (VWS, 2008) was het versterken van sportverenigingen nog steeds een belangrijke doelstelling. Steeds meer werd aan de sportvereniging gevraagd een bijdrage aan maatschappelijke dienstverlening te leveren, bijvoorbeeld aan onderwijs, naschoolse opvang, leefbaarheid in de wijk, het bevorderen van de volksgezondheid door regelmatig bewegen, het participeren en integreren van kwetsbare groepen en het bereiken van topprestaties in de sport. Het doel was een aantal sportverenigingen te versterken die deze rol op zich konden nemen. Om de samenwerking buurt, onderwijs en sport te versterken werden daarom combinatiefuncties gecreëerd voor professionals die werk in de verschillende domeinen combineren.

Buurtsportcoaches
Met het nieuwe programma Sport en Bewegen in de Buurt wil het kabinet samen met gemeenten, de sport en het bedrijfsleven eraan bijdragen dat er lokaal (meer) kansrijke verbindingen ontstaan tussen sport- en beweegaanbieders en andere partijen. Dat gaat gerealiseerd worden door lokaal ruimte te geven voor ondernemerschap, in te zetten op het wegnemen van belemmeringen en datgene toe te passen wat werkt. Inzet van de middelen is gericht op het daadwerkelijk realiseren van meer passend sport- en beweegaanbod. Hiermee zullen de 2.900 sportbuurtcoaches, die vanuit dit programma door verschillende partners tezamen worden gefinancierd, actief aan de slag gaan. Doordat zij werkzaam zijn bij een sport- of beweegaanbieder en ten minste één andere sector kunnen zij eraan bijdragen dat meer mensen in hun eigen nabije omgeving kunnen sporten en bewegen (uit het programma 'Sport en bewegen in de buurt', Ministerie van VWS, 2011).

De combinatiefuncties zijn inmiddels vervangen voor sportbuurtcoaches. Voor het eerst wordt er niet meer specifiek over verenigingen gesproken, maar over sport- of beweegaanbieders die verbindingen aangaan met tal van maatschappelijke partners. De sportbuurtcoach kan bij alle relevante partners worden ingezet om meer passend sport en beweegaanbod te realiseren. Daarnaast is er de sportimpuls om de lokale sport- en beweegaanbieders startklaar te krijgen om bij te dragen aan het vergroten van het bereik van het lokale sport- en beweegaanbod (VWS, 2011). Ook het NOC*NSF en het NISB zetten inmiddels in op een maatschappelijk actieve sportvereniging als kansrijk alternatief in zorg, welzijn, arbeidsintegratie en onderwijs. Hierbij wordt gesproken over het creëren van ***open clubs*** (Kronenburg, 2014).

Jarenlang is het sportbeleid gericht geweest op het faciliteren en ondersteunen van sportverenigingen. De laatste twintig jaar is dit langzaam verschoven richting het vermaatschappelijken van sportverenigingen. De sportvereniging zelf wordt hierin steeds minder belangrijk en de nadruk ligt steeds meer op het creëren van additioneel sportaanbod. Deze ontwikkeling vindt zijn uitwerking ook in het lokale beleid. Gemeenten verkennen de mogelijkheden te differentiëren met tarieven om traditionele verenigingen meer te laten betalen. Ook is het steeds moeilijker om financiering te krijgen voor verenigingsondersteuning. Het is de vraag in hoeverre de moderniseringsslag ook het bestaansrecht van verenigingen bedreigt.

3.3 VITALITEIT

De verwachtingen van de omgeving van de sportvereniging om meer maatschappelijk actief te worden maakt het behouden van voldoende bestaansrecht steeds complexer. Zeker omdat bestuurders voor de uitdaging staan om oplossingen te vinden voor teruglopende sponsoring, vrijwilligersproblematiek, complexere regelgeving en een veranderende betrokkenheid van leden. Breedveld, Van der Poel en Elling (2012) stellen dat juist verenigingen die in voldoende mate vitaal zijn in staat moeten worden geacht om een bijdrage te leveren aan de sportexterne maatschappelijke doelstellingen. De vitale sportvereniging zou in potentie dus ook een moderne sportvereniging zijn, maar er zijn ook duidelijk verschillen.

Het concept vitaliteit heeft net als het bestaansrecht betrekking op de levensvatbaarheid van de organisatie. Waar het bestaansrecht met name een momentopname betreft van de gezondheid van de vereniging in de huidige situatie, heeft vitaliteit betrekking op de levensvatbaarheid van de vereniging op lange termijn. Het gaat hierbij om voldoende kracht, aanpassingsvermogen en ook externe oriëntatie om het bestaansrecht te kunnen behouden en creatief te kunnen omgaan met veranderende omstandigheden, waarbij de kwaliteiten binnen de eigen organisatie optimaal benut worden (Diehl, Stoffelsen & Wijlhuizen, 2008). Waar modernisering met name gaat om het realiseren van sportexterne maatschappelijke doelstellingen, daar heeft vitaliteit met name betrekking op het vermogen om de eigen doelstellingen te kunnen realiseren (Verhagen, 2014).

Voor het begrip vitaliteit worden door beleidsmakers, bonden en onderzoekers veel verschillende definities gehanteerd (voor een overzicht zie Verhagen, 2014). Naast aspecten die betrekking hebben tot het bestaansrecht op korte termijn komen in veel definities de volgende factoren terug:

- Extern georiënteerd; inspelen op veranderende omgeving
- Middenin de maatschappij; samenwerking met verschillende (maatschappelijke) partijen
- Toekomstgericht
- Kwalitatief goed aanbod
- Gezonde bedrijfsvoering

Op basis van deze inzichten wordt binnen dit onderzoek de volgende definitie voor vitaliteit gehanteerd:

Vitaliteit is het vermogen om nu en in de toekomst de eigen sport(en) duurzaam en op maatschappelijk actieve wijze te kunnen bieden aan eigen en potentiële leden.

De sportvereniging heeft de passie voor sport als basis en is daarmee onderscheidend van veel andere sectoren. De vele vrijwilligers binnen de sportvereniging doen hun werkzaamheden primair vanuit hun passie en het plezier dat dit werk hen oplevert. In de beleidsstukken van VWS (2004, 2006, 2008, 2011) wordt gesproken over de noodzaak tot professionalisering van de sportvereniging. Ook veel verenigingsondersteuners sturen aan op een meer rationele en bedrijfsmatige aanpak. Boessenkool et al. (2011) vragen zich echter af of deze professionele aanpak automatisch tot betere resultaten voor een vereniging leiden en niet ten koste gaan van de passie die altijd als basis gefungeerd heeft. Professionalisering kan bijdragen aan de vitaliteitsfactoren, maar het is de vraag of dit de enige en optimale weg is.

Boessenkool et al. (2011) onderscheiden twee externe oriëntatierichtingen die op langere termijn een vereniging voldoende bestaansrecht moeten kunnen geven: (1) de sportvereniging als publieke dienstverlener (vermaatschappelijking, modernisering) en (2) de sportvereniging als een op profijt gerichte organisatie (vermarkting, commercialisering). De *mutual support* sportvereniging met passie als basis, ontwikkeld zich tot een *service delivery* organisatie die maatschappelijke of commerciële diensten verleent. Ook De Groot (2008) onderscheidt in haar onderzoek naar maatschappelijke sportverenigingen de voorlopers die sterk en vitaal zijn, een middengroep die graag wil, maar onvoldoende is toegerust en een groep verenigingen die traditioneel blijft en intern gericht is.

Naast een externe oriëntatie is een vitale sportvereniging in het hier en nu gezond en in staat om het huidige bestaansrecht te behouden of te vergroten. Volgens Schijndel (2011) kan een sportvereniging het bestaansrecht vergroten door het gebruikerscollectief te vergroten, waarbij de aantrekkelijkheid voor leden en sponsoren toeneemt (financieel bestaansrecht), door in te spelen op kansen in de omgeving en daarmee nieuwe inkomensbronnen aan te boren en door maatschappelijk actief te worden. Ook De Bruin en De Wit (2010) zien in de maatschappelijke rol een belangrijke katalysator om als vereniging vitaler te worden. Onderzoek van Verhagen (2014) vanuit sociologisch en veranderkundig perspectief leidt tot vijf factoren die het vitaliseringsproces versterken: (1) het duurzaam door ontwikkelen van de organisatie, (2) het werken vanuit een visie en lonkend perspectief, (3) actiegericht experimenteren, (4) leren van ervaringen en (5) het organiseren van de vereniging van onderaf. Door inzicht in de huidige vitaliteit van verenigingen en meer kennis over vitaliseringsprocessen kunnen verenigingen ondersteund worden om ook in de toekomst voldoende bestaansrecht te behouden.

Van Kalmthout en Romijn (2013) onderscheiden vier typen sportverenigingen die in dit onderzoek ook onderscheiden worden:

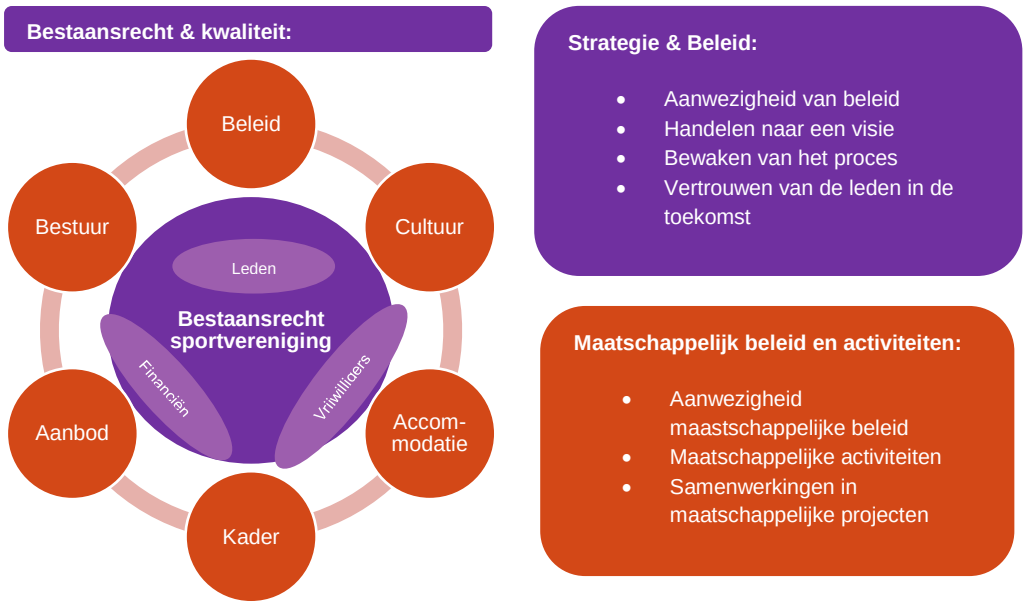
1. De kwetsbare sportvereniging
2. De gezonde sportvereniging
3. De vitale sportvereniging
4. De vitale maatschappelijk betrokken sportvereniging

Op basis van het huidige bestaansrecht en de ervaren kwaliteit door leden (kwetsbaar/gezond), de gevoerde strategie en beleid (vitaal) en de maatschappelijke betrokkenheid (maatschappelijk vitaal) kan er een momentopname gemaakt worden van de vitaliteit van een vereniging zoals weergegeven in figuur 3 (voor indicatoren bijlage 1). Door cross-sectioneel meer kenmerken van deze typen verenigingen en de ervaringen van leden te analyseren is het mogelijk om waardevolle informatie te vinden die als input kunnen dienen voor het ontwikkelen van vitaliseringsprocessen.



Figuur 3: Typering sportverenigingen Noord-Nederland

Samenvattend vormt het analysekader weergegeven in figuur 4 de basis voor dit onderzoek waarmee getracht wordt de huidige vitaliteit van de sportverenigingen in Noord-Nederland in kaart te brengen (zie bijlage I voor de scoretabel).



Figuur 4: Analysekader vitaliteit sportverenigingen Noord-Nederland



4. BESTAANSRECHT & KWALITEIT

In dit hoofdstuk staat het bestaansrecht en de kwaliteit van de sportverenigingen centraal. Er wordt inzicht gegeven in de tevredenheid van de leden over het aanbod, het kader, de accommodatie, het bestuur, het beleid en de cultuur van de sportvereniging en waar mogelijk worden verbanden gelegd met algemene gegevens van de vereniging verkregen op basis van de factsheets. Op basis van deze gegevens wordt duidelijk hoe de sportverenigingen er voor staan en in hoeverre er vertrouwen is in de toekomst.

4.1 BESTAANSRECHT

Het bestaansrecht van de sportvereniging kan gevonden worden in zowel financiële als immateriële zaken. Een vereniging die onvoldoende ***leden*** heeft om de sportbeoefening te laten plaatsvinden heeft geen bestaansrecht, maar een club in ***financiële problemen*** ook niet. Daarnaast heeft de traditionele sportvereniging voldoende ***vrijwilligers*** nodig voor bestuurlijke werkzaamheden en in het (technisch) kader om de sportbeoefening te begeleiden. Sportverenigingen waarbij meerdere facetten van het bestaansrecht bedreigd worden, worden getypeerd als kwetsbare verenigingen.

Op basis van de factsheets (n=66) blijkt dat 17% van de sportverenigingen financiën als een zwak punt hebben. De sportverenigingen halen hun financiën uit contributies (46%), kantine (20%), sponsoring (15%), subsidies (7%) en overige inkomsten (15%). Met deze opbrengsten moeten de belangrijkste kosten gedekt worden: accommodatie (29%), wedstrijd gerelateerde kosten (20%), inkoop (12%), betaald kader en vrijwilligersvergoedingen (20%) en overige kosten (20%). Vooral kleine verengingen met een relatief lage begroting kunnen in acute financiële problemen komen als de opbrengsten tegenvallen. Verenigingen met een hoge begroting zullen vaak beter in staat zijn om bezuinigingen door te voeren.

Het ledenaantal brengt het bestaansrecht in gevaar als er te weinig leden zijn om de sport nog goed te kunnen beoefenen in trainingen en/of wedstrijden. Er is geen absoluut minimum ledenaantal vast te stellen. Verenigingen die teamsport beoefenen hebben relatief meer leden nodig dan individuele sporten om het spel te kunnen beoefenen. Daarnaast hebben verenigingen met jeugdleden relatief meer leden nodig om in de verschillende leeftijdscategorieën de sport te kunnen beoefenen. Daarnaast kan het aantal leden in verhouding tot de beschikbare accommodatie (en bijbehorende kosten) ook tot problemen leiden. Over het algemeen maakt een ledenterugloop een sportvereniging kwetsbaar (=21%), met name in combinatie met een relatief laag ledenaantal (<100 leden; =6%).

Ook een tekort aan vrijwilligers kan het bestaansrecht van een sportvereniging in gevaar brengen. Vanuit het voor-en-door leden principe heeft een sportvereniging voldoende vrijwilligers nodig voor bestuurstaken, maar ook voor uitvoerende taken in de organisatie, kantine, begeleiding, sporttechnisch. Uit de vragenlijst onder leden (n=4651) blijkt dat 51% van de respondenten ook vrijwilliger is bij zijn of haar vereniging. Daarvan is 9% minder dan zes maanden actief, 10% zes maanden tot een jaar, 12% is 1-2 jaar actief en 69% is langer dan twee jaar actief als vrijwilliger. Hoewel er een behoorlijke doorloop is in vrijwilligers, blijkt een grote kern het vrijwilligerswerk voor langere tijd uit te voeren. Van de 49% die momenteel geen vrijwilliger zijn, is 13% wel ooit vrijwilliger geweest.

Tabel 5: Vrijwilligers

Grootte club	Respons	Gemiddeld aantal vrijwilligers		% leden is vrijwilliger
<100	n=8	17,6	(SD=10,1)	27,4 %
101-250	n=13	32,3	(SD=18,9)	19,1 %
251-500	n=24	83,1	(SD=60,9)	23,2 %
501-999	n=10	168,0	(SD=121,1)	22,7 %
>1000	n=7	126,4	(SD=88,3)	11,1 %
Totaal	n=52	82,6	(SD=83,2)	21,4 %

Uit tabel 5 blijkt dat grotere verenigingen meer vrijwilligers nodig hebben dan kleine verenigingen. Hoewel deze steekproef niet voldoende representatief is voor alle sportverenigingen in Noord-Nederland lijken er aanwijzingen te zijn dat met name grote verenigingen moeite hebben om voldoende vrijwilligers aan zich te binden. Bij de kleinste verenigingen blijken relatief de meeste mensen betrokken als vrijwilliger, wat duidt op een hoge betrokkenheid binnen dit type vereniging. In totaal (n=52) bleek gemiddeld 21,4% van de leden betrokken als vrijwilliger. Hieruit blijkt dat onder de respondenten van de vragenlijst zich relatief veel vrijwilligers bevonden. Uit de factsheets bleek dat 21% van de verenigingen minder dan 10% van de leden als vrijwilliger aan zich weten te binden en deze verenigingen worden in dit onderzoek getypeerd als kwetsbaar.

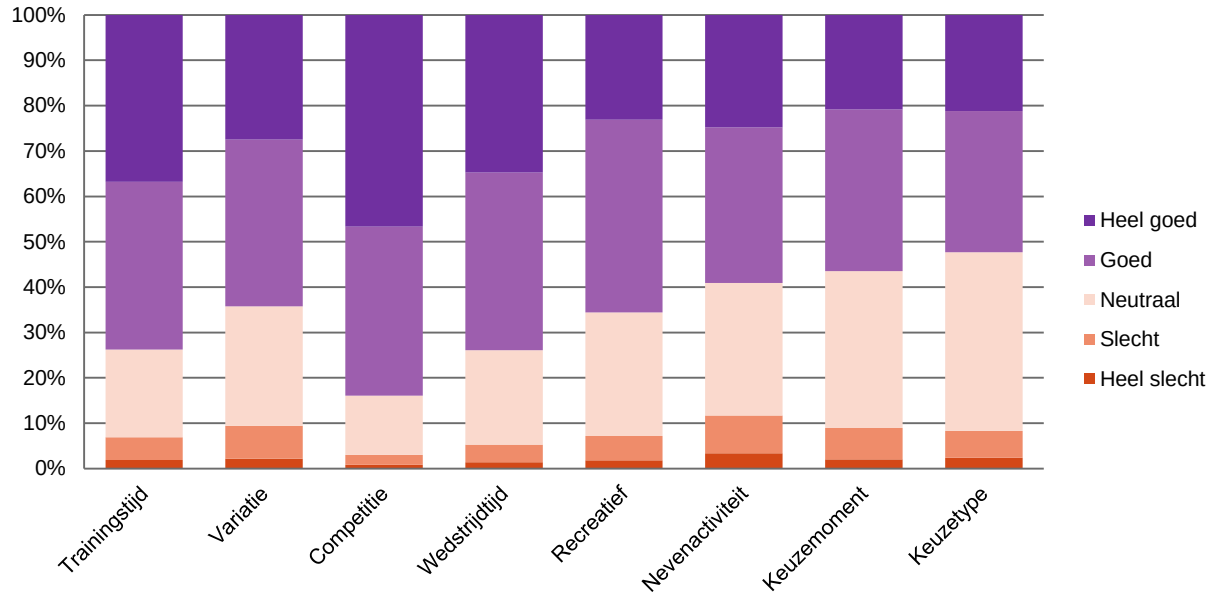
Als gekeken wordt naar het bestaansrecht van de 66 sportverenigingen waarvan deze gegevens beschikbaar zijn, blijkt dat 17% financieel zwak is, 21% last heeft van een terugloop van leden en 21% relatief weinig vrijwilligers heeft. Rekening houdend met de grootte van de club en de hoogte van de begroting is er één vereniging geïdentificeerd (=1,5%) die in zijn geheel genomen als kwetsbaar kan worden getypeerd. Dit percentage is niet representatief voor alle sportverenigingen in Noord-Nederland, maar is vooral bedoeld als indicator binnen het cross-sectionele onderzoek naar kenmerken van deze verenigingen en tevredenheid van de leden.

4.2 KWALITEIT

De kwaliteit van de geboden dienstverlening van de vereniging hangt in grote mate af van de tevredenheid van de leden. In deze paragraaf wordt de tevredenheid van de leden op de aspecten aanbod, kader, accommodatie, bestuur, beleid en cultuur geschetst en waar mogelijk worden cross sectionele verbanden gelegd met de kenmerken van de verenigingen.

Aanbod

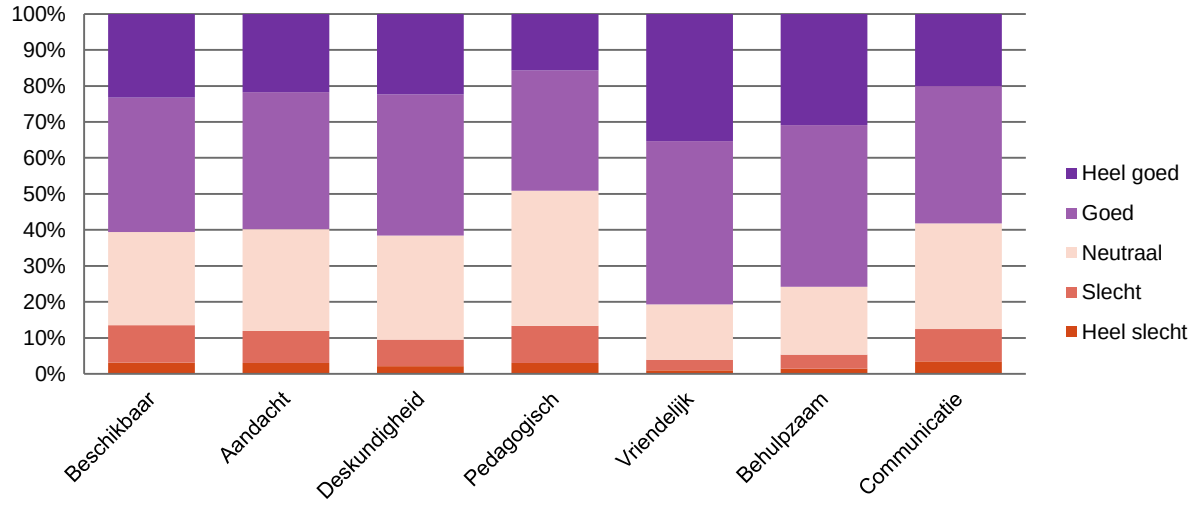
Als eerste is de kwaliteit van het aanbod beoordeeld. Uit figuur 5 blijkt dat de leden over het algemeen tevreden zijn over de kwaliteit (weinig tot geen score slecht tot heel slecht). 83,9% van de leden beoordeelt de competitie als goed en heel goed gevolgd door de wedstrijdtijd (73,9%) en de trainingstijd (73,7%). De leden zijn minder tevreden over de nevenactiviteiten (11,7%) en de variatie (9,5%) die relatief vaker als slecht en heel slecht worden beoordeeld.



Figuur 5: Tevredenheid van de leden over het aanbod (n=4810)

Kader

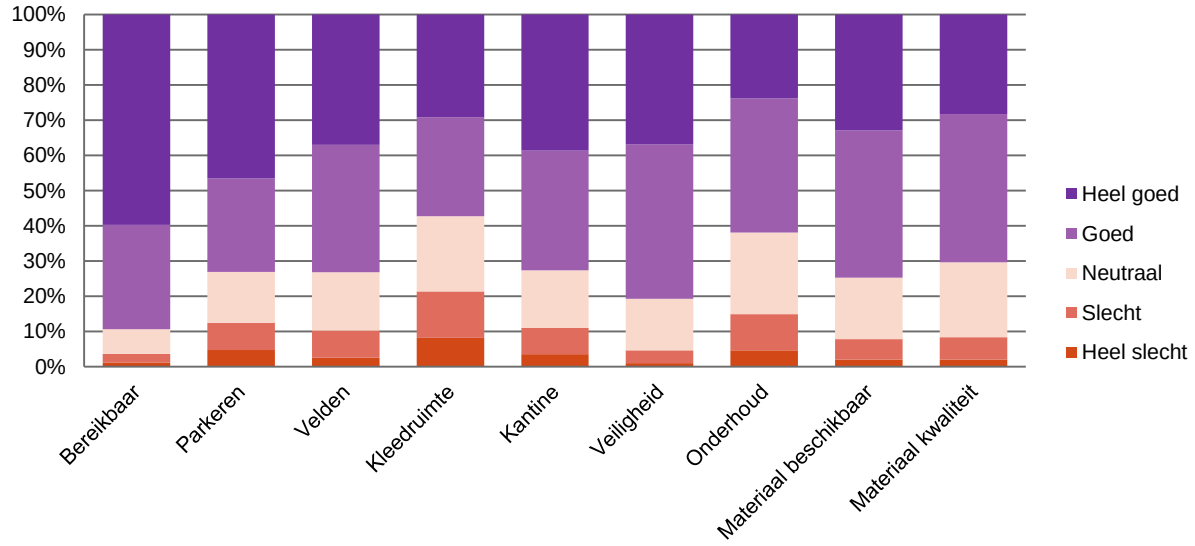
Bij de kwaliteit van het kader hebben de leden uitspraken gedaan over beschikbaarheid, aandacht, deskundigheid, pedagogische bekwaamheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid en communicatie. Het kader scoort goed en heel goed op vriendelijkheid (80,7%). 75,8% van de leden is tevreden over de behulpzaamheid van het kader. De aspecten beschikbaarheid, pedagogische bekwaamheid en communicatie worden minder goed beoordeeld ten opzichte van de andere aspecten.



Figuur 6: Tevredenheid van de leden over het kader (n=4810)

Accommodatie

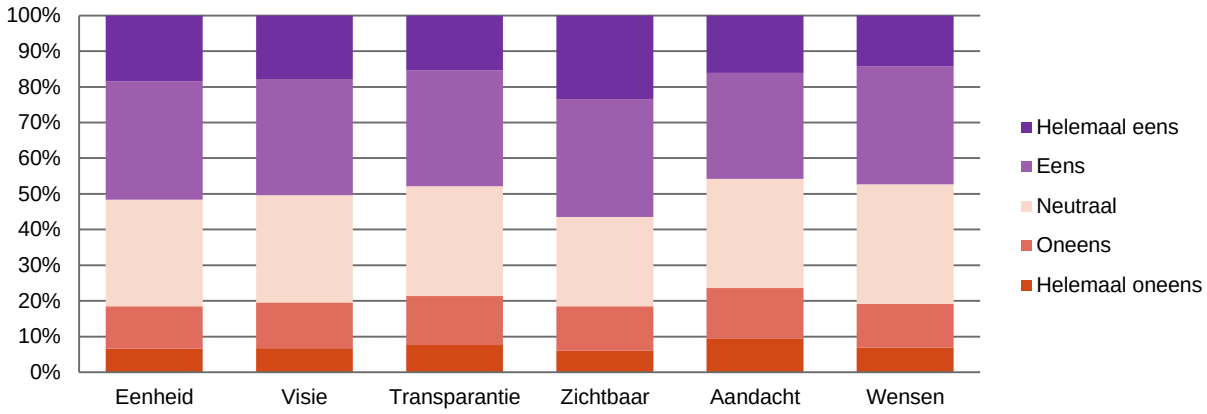
Over het algemeen zijn de leden tevreden over de kwaliteit van de accommodatie. De bereikbaarheid van de accommodatie wordt door 89,4% positief beoordeeld en ook de veiligheid van de accommodaties scoort goed (80,7% van de leden geeft een goed of heel goed). Kritischer zijn de bevraagde leden over de kwaliteit van de kleedruimtes en het onderhoud, hier geeft respectievelijk 21,3% en 14,9% van de leden aan ontevreden te zijn.



Figuur 7: Tevredenheid van de leden over de accommodatie (n=4810)

Bestuur

Het aspect bestuur wordt door de leden het meest kritisch beoordeeld. Niet alleen wordt hier vaker een negatief oordeel gegeven ook valt op dat het antwoord ‘neutraal’ vaker wordt gegeven. Leden van de bevraagde sportverenigingen blijken het lastig te vinden een oordeel te geven over het functioneren van het bestuur.

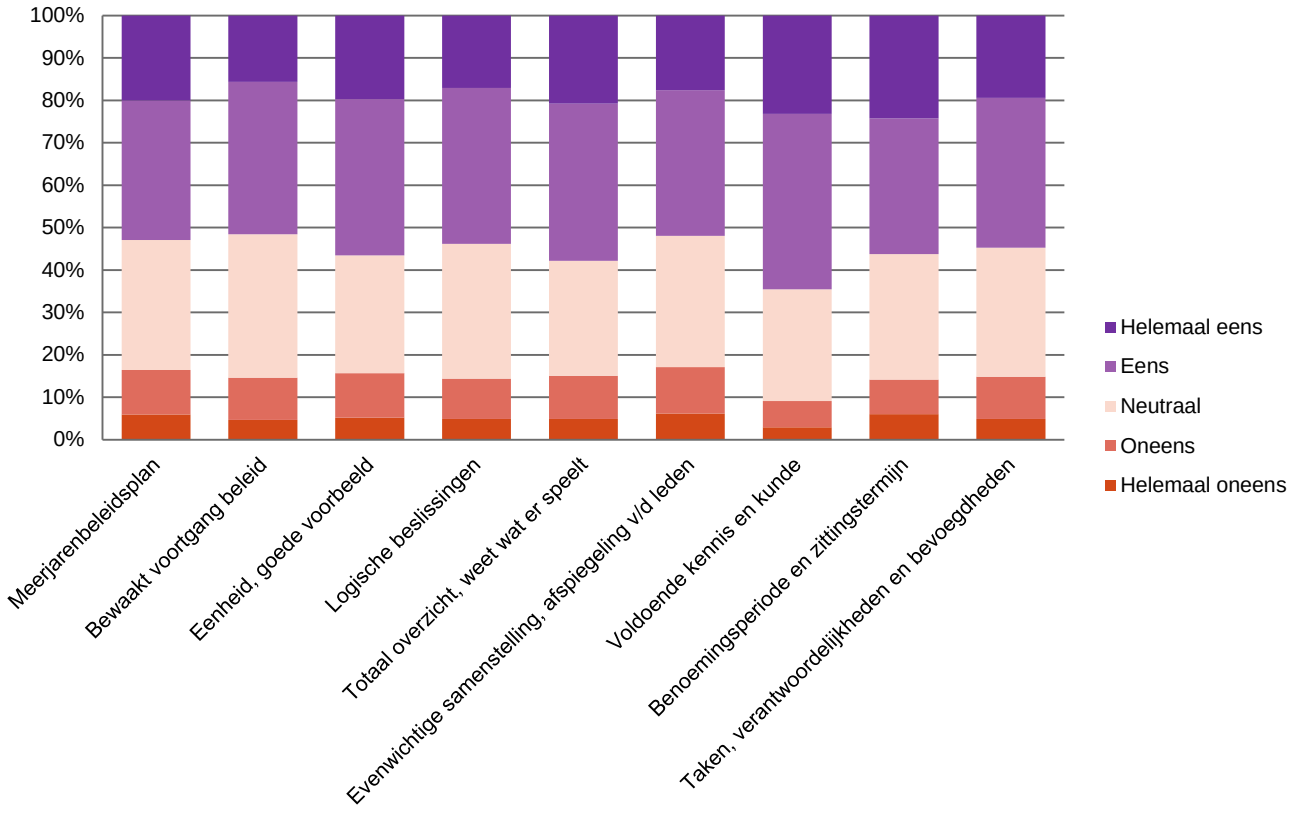


Figuur 8: Tevredenheid van de leden over het bestuur (n=4810)

Wanneer de leden gevraagd wordt of ze bekend zijn met de samenstelling van het bestuur antwoord 74% bekend te zijn met de personen die zitting hebben in het bestuur en de functies die zij bekleden. Ondanks dat de leden het lastig vinden een beeld te vormen van de kwaliteit van het bestuur zijn de leden wel goed op de hoogte van de samenstelling van het bestuur.

Beleid

Wanneer het aspect bestuur vaker neutraal wordt beoordeeld, is het niet verrassend dat ook op het aspect beleid door relatief veel leden (tussen 25-30%) het beleid als neutraal wordt beoordeeld. Wanneer leden het lastig vinden de kwaliteit van het bestuur te beoordelen is het niet vreemd wanneer ze ook over het gevoerde beleid geen mening hebben.

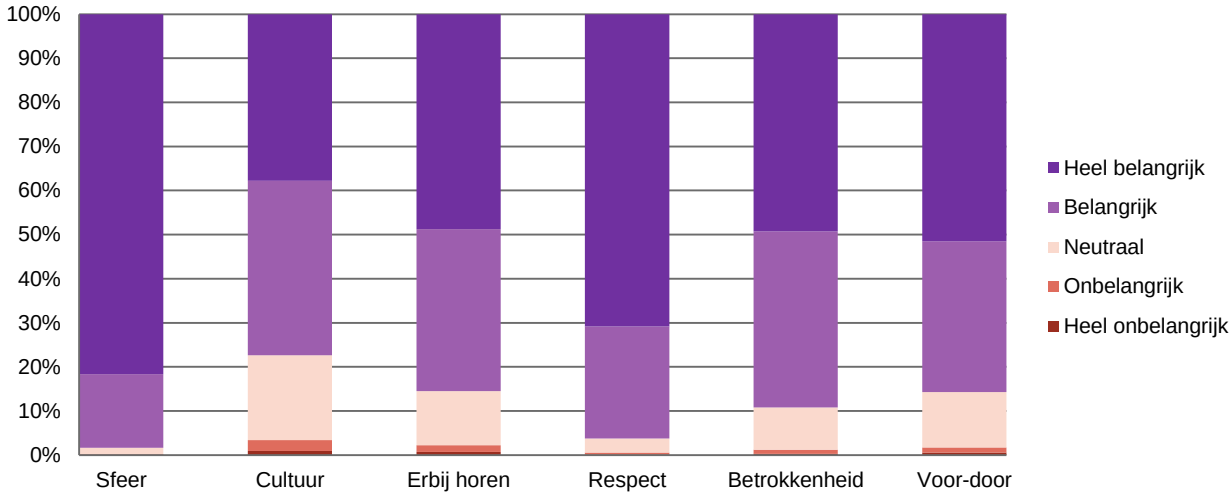


Figuur 9: Tevredenheid van de leden over het beleid (n=4810)

In hoofdstuk 4 ‘Strategie en Beleid’ wordt het beleid van de bevraagde sportverenigingen nader onder de loep genomen. In hoofdstuk 4 zal vanuit het perspectief van het bestuur naar het aspect strategie en beleid gekeken worden waar in figuur 9 de tevredenheid van de leden over het gevoerde beleid centraal staat.

Cultuur

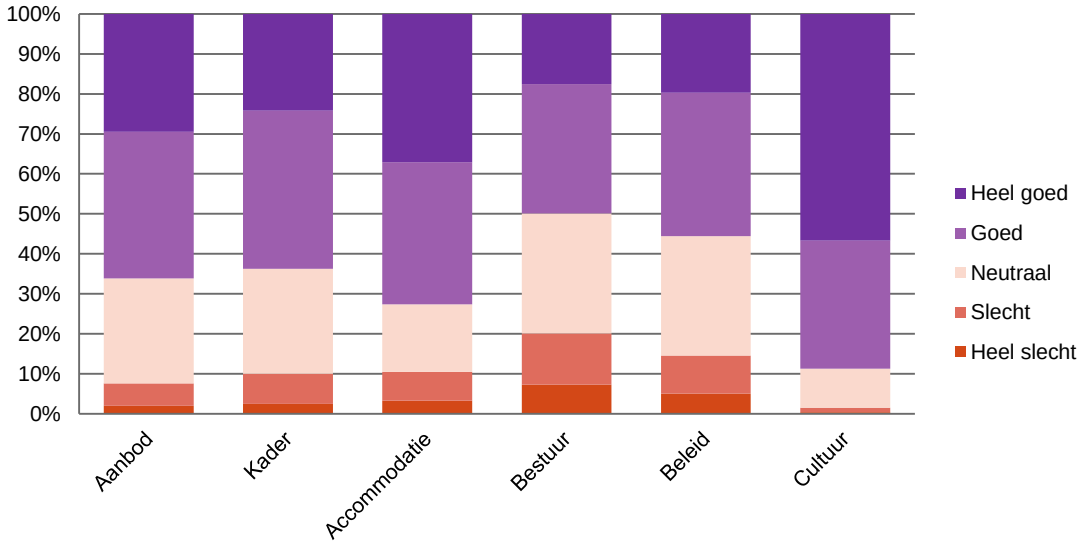
Wanneer de leden gevraagd wordt welke aspecten ze belangrijk vinden binnen de vereniging worden een goede sfeer (98,4%) en respect voor alle leden (96,2%) veruit het belangrijkst gevonden. Wanneer de leden gevraagd wordt of ze deze aspecten terugzien in de cultuur van de vereniging antwoordt 94,8% deze goede sfeer ook te vinden binnen de eigen vereniging en 86,9% van de leden die aangeeft respect belangrijk te vinden binnen de vereniging ziet dit ook terug binnen de eigen vereniging. Wat opvalt is dat een sterke verenigingscultuur minder belangrijk wordt gevonden. Wanneer de leden wordt gevraagd welke aspecten ze terugzien binnen hun eigen vereniging worden de aspecten voor en door leden en de onderlinge betrokkenheid het minst vaak herkent binnen de eigen vereniging. 20,7% van de leden ziet het voor en door leden aspect onvoldoende terug bij de vereniging en de onderlinge betrokkenheid wordt door 13,2% niet herkent binnen de eigen vereniging.



Figuur 10: Belangrijke aspecten volgens de leden binnen de vereniging (n=4810)

Algemeen

Uit de enquête (n=4810) blijkt hoe tevreden de leden zijn ten aanzien van de kwaliteit van de sportverenging. In figuur 11 wordt inzichtelijk dat de leden de totale kwaliteit als positief (heel goed, goed en neutraal) beoordelen. De leden zijn over de aspecten bestuur en beleid over het algemeen wat minder positief dan over de overige aspecten. Zo is 20,1% van de leden niet tevreden over het bestuur en is 14,6% van de leden minder tevreden over het beleid van de sportvereniging.



Figuur 11: Ledentevredenheid (n=4810)

Uit de cross sectionele analyse blijkt dat er weinig verschil zit in de wijze waarop de leden van de verschillende type verenigingen de kwaliteit van hun vereniging beoordelen. De leden van verenigingen die als kwetsbaar getypeerd worden zijn over de hele linie iets vaker negatief over de kwaliteit maar het verschil met maatschappelijk vitale verenigingen is minimaal. Uitzondering daarop is de kwaliteit van het bestuur, hier wordt door de leden van de kwetsbare vereniging beduidend vaker negatief geoordeeld. Ook scoren de kwetsbare verenigingen over het algemeen lager op de uitvoering van bestuur en beleid. Een sterke verenigingscultuur en onderlinge betrokkenheid worden bij maatschappelijk vitale verenigingen vaker herkent dan mij kwetsbare of gezonde verenigingen.

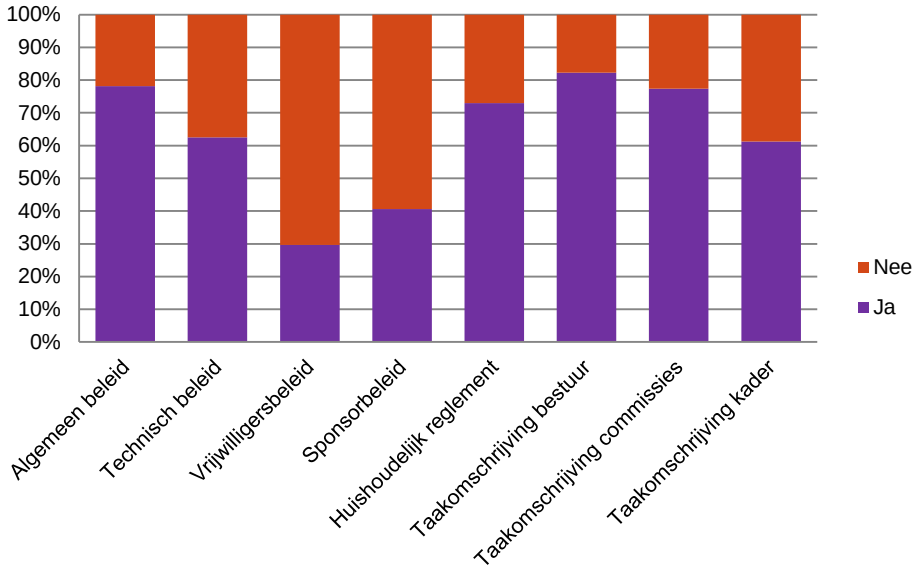


5. STRATEGIE & BELEID

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk wat de stand van zaken is op het gebied van strategie & beleid binnen de sportverenigingen. Allereerst wordt weergegeven of de verenigingen op dit moment beleid hebben en op welk gebied. Vervolgens wordt duidelijk hoe tevreden de leden zijn over dit beleid.

5.1 BELEID

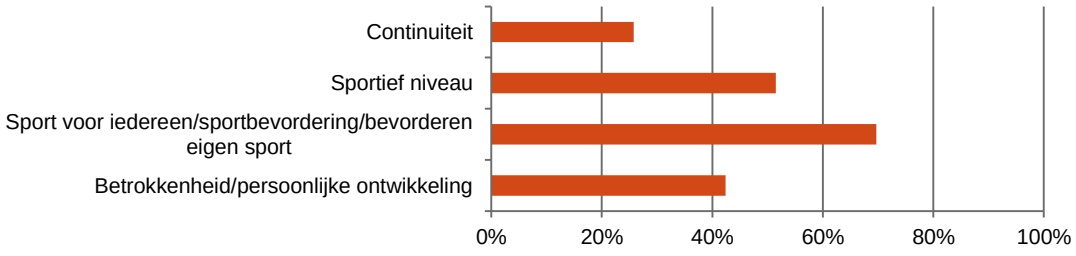
Uit de factsheets (n=66) blijkt dat 78% van de sportverenigingen algemeen beleid heeft geformuleerd. Slechts 30% van deze verenigingen heeft daadwerkelijk beleid op het gebied van vrijwilligers en 41% van de sportverenigingen voert gericht sponsorbeleid uit.



Figuur 12: Aanwezigheid beleid (n=-66)

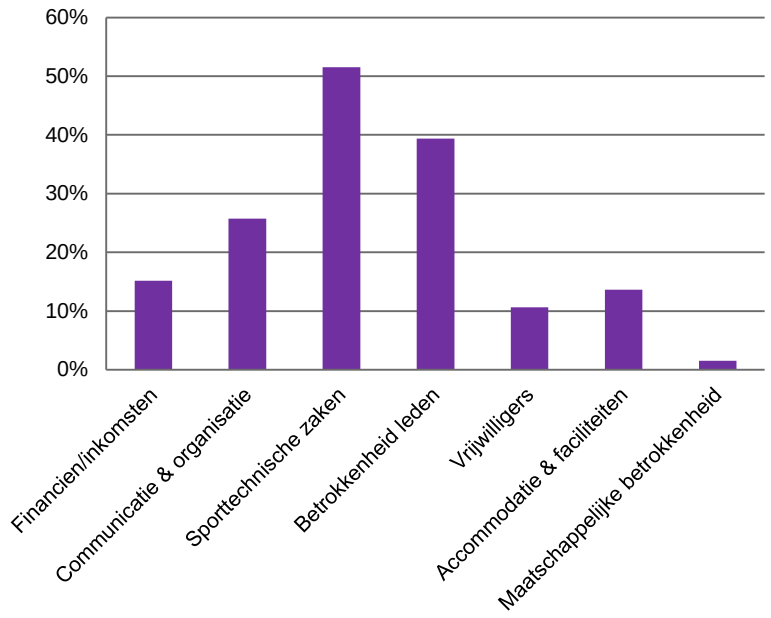
5.2 STRATEGIE

In de factsheets komt naar voren dat bijna alle sportverenigingen een missie/visie geformuleerd hebben die centraal staat en wordt uitgedragen. Bij bijna 70% van de sportverenigingen is deze missie/visie gericht op “sport voor iedereen” en het bevorderen van sport, gevolgd door sportieve prestaties (51,5%). 31,5% van de sportverenigingen heeft een combinatie van deze twee. Voor ruim 25% van de sportverenigingen ligt de focus op de continuïteit van de vereniging.



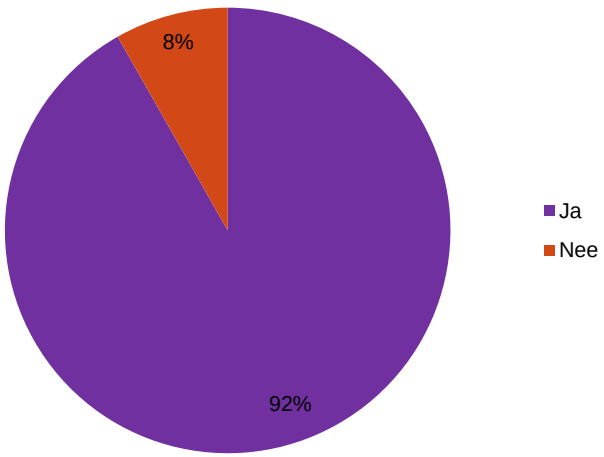
Figuur 13: Missie/visie van de sportvereniging (n=66)

Het beleid van de sportverenigingen en de daaraan gekoppelde missie/visie krijgt vorm door het formuleren van concrete doelstellingen. De doelstellingen van de sportverenigingen zijn volgens de factsheets vooral gericht op sporttechnische zaken (51,5%). Voor bijna 40% is de betrokkenheid van de leden ook een doel. Doelstellingen gericht op vrijwilligers (10,6%) en maatschappelijke betrokkenheid (1,5%) komen in mindere mate voor.



Figuur 14: Doelstellingen van de sportvereniging (n=66)

Uit de enquête (n=4810) komt naar voren dat 92% van de leden op dit moment vertrouwen heeft in het toekomstig bestaansrecht en het voorbestaan van de sportvereniging. Wat opvalt is dat uit de cross sectionele analyse blijkt dat 88,2% van de leden van verenigingen die als kwetsbaar getypeerd worden, aangeeft vertrouwen te hebben in de toekomst van de vereniging. Bij maatschappelijk vitale verenigingen geeft 94,4% aan vertrouwen te hebben in de toekomst van de vereniging.



Figuur 15: Vertrouwen in de toekomst van de sportvereniging (n=4810)

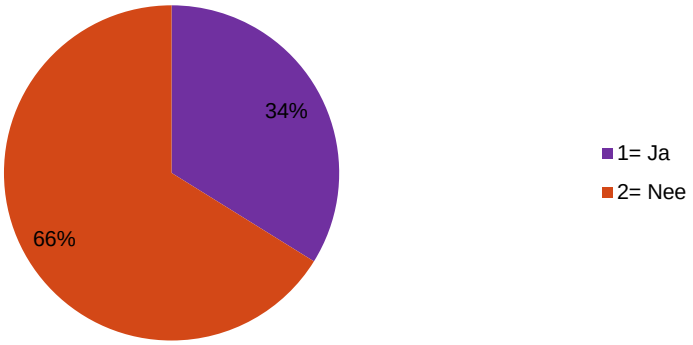


6. MAATSCHAPPELIJK BELEID & ACTIVITEITEN

Dit hoofdstuk geeft weer in hoeverre de sportverenigingen maatschappelijk beleid hebben en hoe dit vervolgens tot uitdrukking komt. Daarnaast worden de eigenschappen van de verenigingen met maatschappelijk beleid in kaart gebracht. De maatschappelijke activiteiten worden inzichtelijk en er wordt duidelijk of dit in samenwerking met andere partijen plaatsvindt. Verder geven de leden aan of ze op dit moment worden betrokken bij maatschappelijke activiteiten vanuit de vereniging en of ze in de toekomst betrokken willen worden.

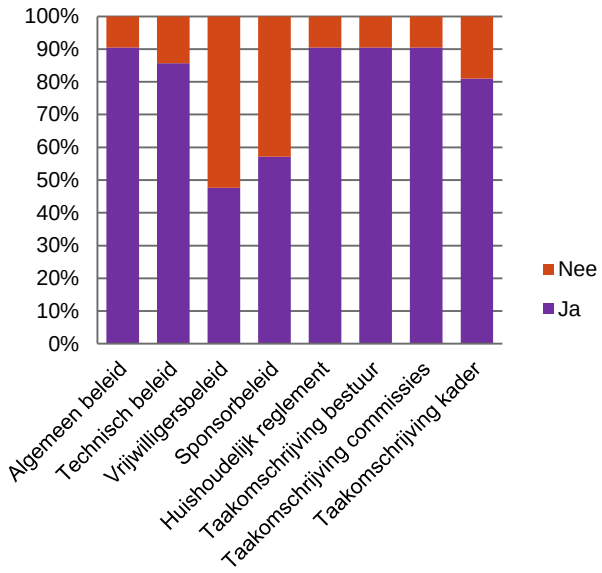
6.1 MAATSCHAPPELIJK BELEID

Uit de factsheets (n=66) wordt duidelijk dat 66% van de sportverenigingen geen beleid heeft op het gebied van maatschappelijke waarde.

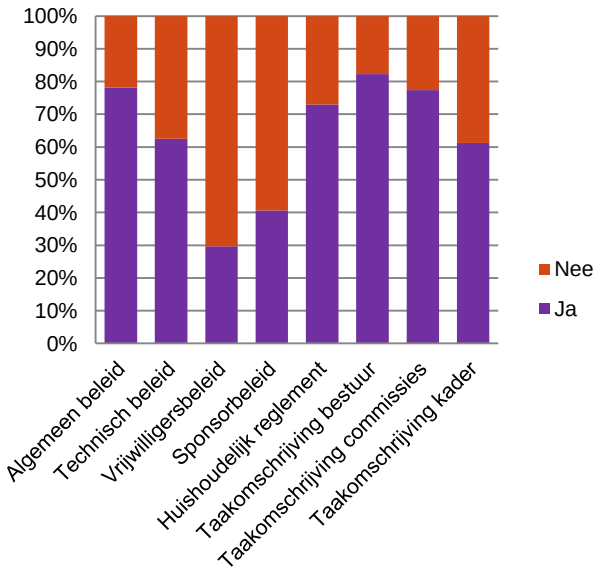


Figuur 16: Beleid aanwezig gericht op maatschappelijke waarde (n=66)

Verenigingen die aangeven beleid te hebben op het gebied van maatschappelijke waarde hebben over het algemeen ook vaker beleid op andere terreinen.



Figuur 17: Aanwezigheid beleid bij verenigingen die beleid hebben gericht op maatschappelijke waarde (n=22)

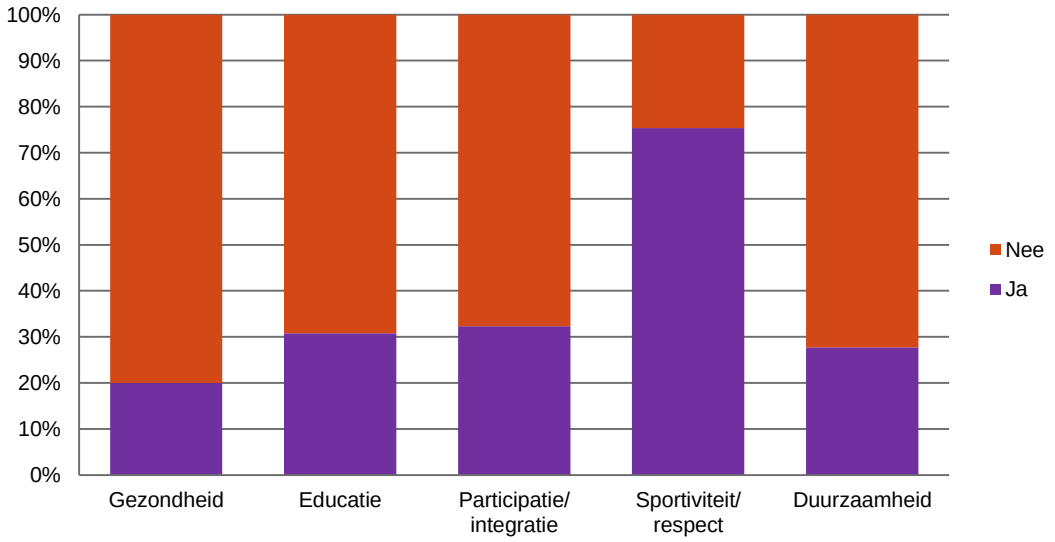


Figuur 18: Aanwezigheid beleid totaal (n=66)

Uit de factsheets (n=66) blijkt dat verenigingen met beleid gericht op maatschappelijke waarde over het algemeen verenigingen zijn die de afgelopen vijf jaar te maken hebben gehad met een groei van het leden aantal (63%) of waarbij het ledenaantal constant is gebleven (23%). Slechts 14% van de verenigingen met beleid gericht op maatschappelijke waarde hebben een terugloop van leden gehad in de afgelopen vijf jaar.

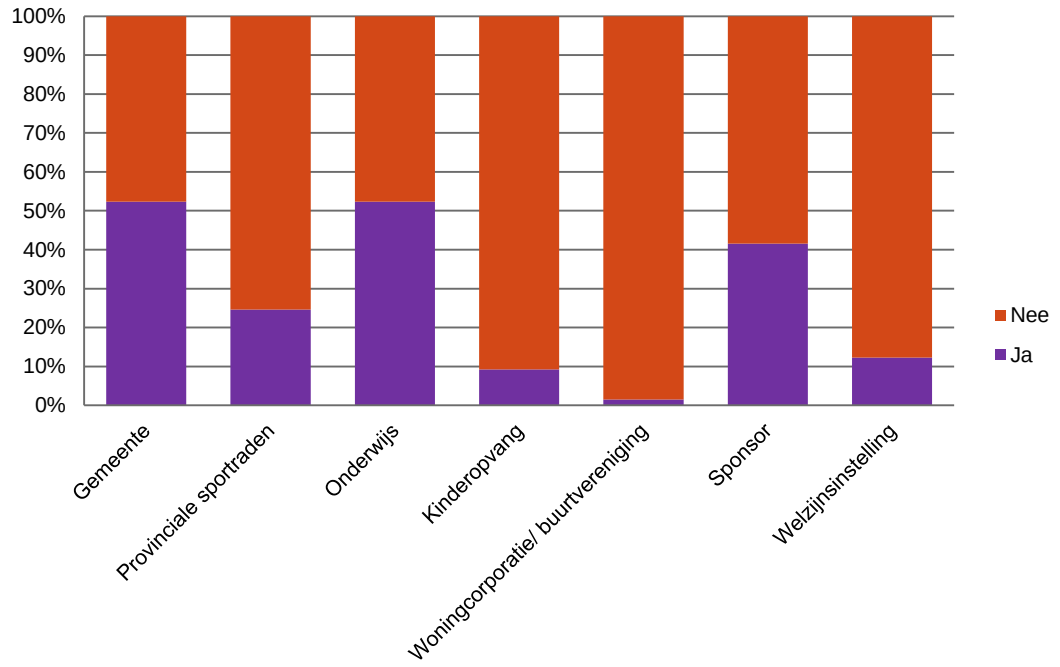
6.2 MAATSCHAPPELIJKE ACTIVITEITEN

Ondanks dat slechts 34% van de sportverenigingen gericht beleid heeft op het gebied van maatschappelijke waarde, wordt uit de factsheets (n=66) duidelijk dat er wel degelijk maatschappelijke activiteiten plaatsvinden binnen de overige verenigingen. 75,4% van de sportverenigingen houdt zich op een bepaalde manier bezig met activiteiten gericht op sportiviteit/ respect. De activiteiten met betrekking tot gezondheid krijgen de minste aandacht van de sportverenigingen (20%).



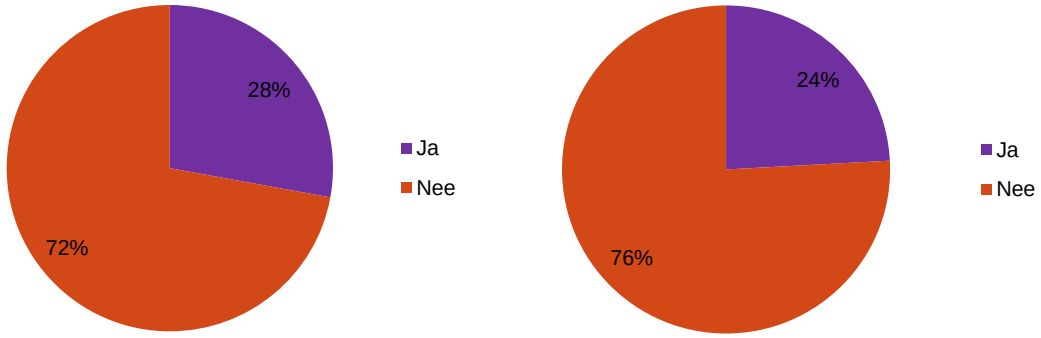
Figuur 19: Maatschappelijke activiteiten (n=66)

Bij de totstandkoming van de maatschappelijke activiteiten vindt er over het algemeen weinig tot geen samenwerking plaats met andere partijen. Als er wordt samengewerkt dan is dit vooral met gemeenten en onderwijs (52%) en sponsoren (41,5%). De sportverenigingen werken niet of nauwelijks samen met kinderopvang (9,2%) en woningcorporaties/buurtverenigingen (1,5%).



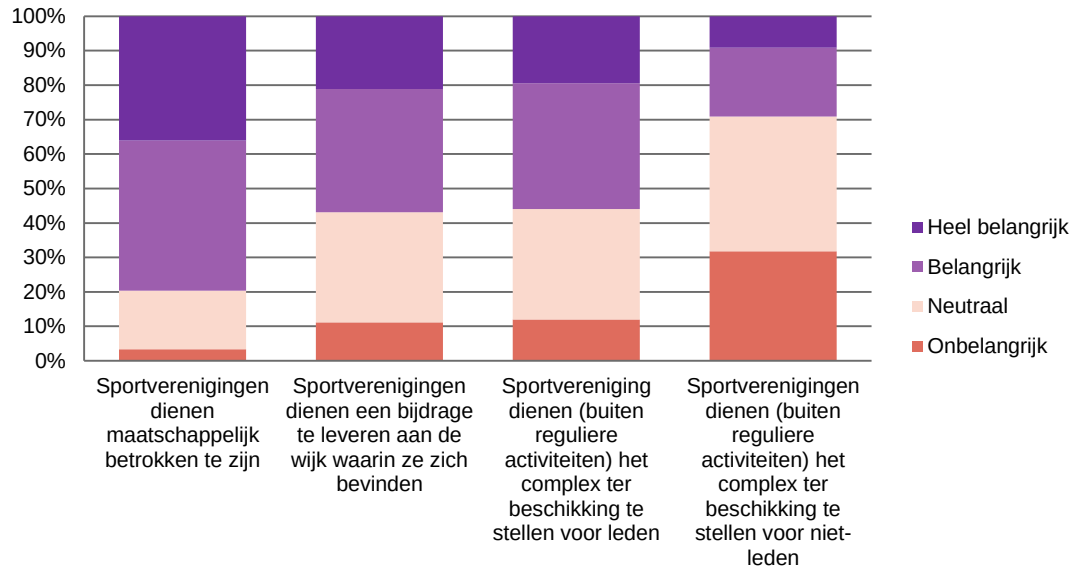
Figuur 20: Samenwerking in maatschappelijke projecten (n=66)

Uit de enquête (n=4810) blijkt in hoeverre de leden op dit moment betrokken worden/zijn bij het opzetten en/of uitvoeren van maatschappelijke activiteiten. 72% van de leden geeft aan op dit moment niet betrokken te zijn. Driekwart van de leden (76%) geeft daarnaast aan dat ze in de toekomst niet betrokken willen worden. Al zou de sportvereniging beleid hebben of beleid willen maken op dit gebied, dan zijn de leden niet of nauwelijks bereid om hier een rol in te spelen.



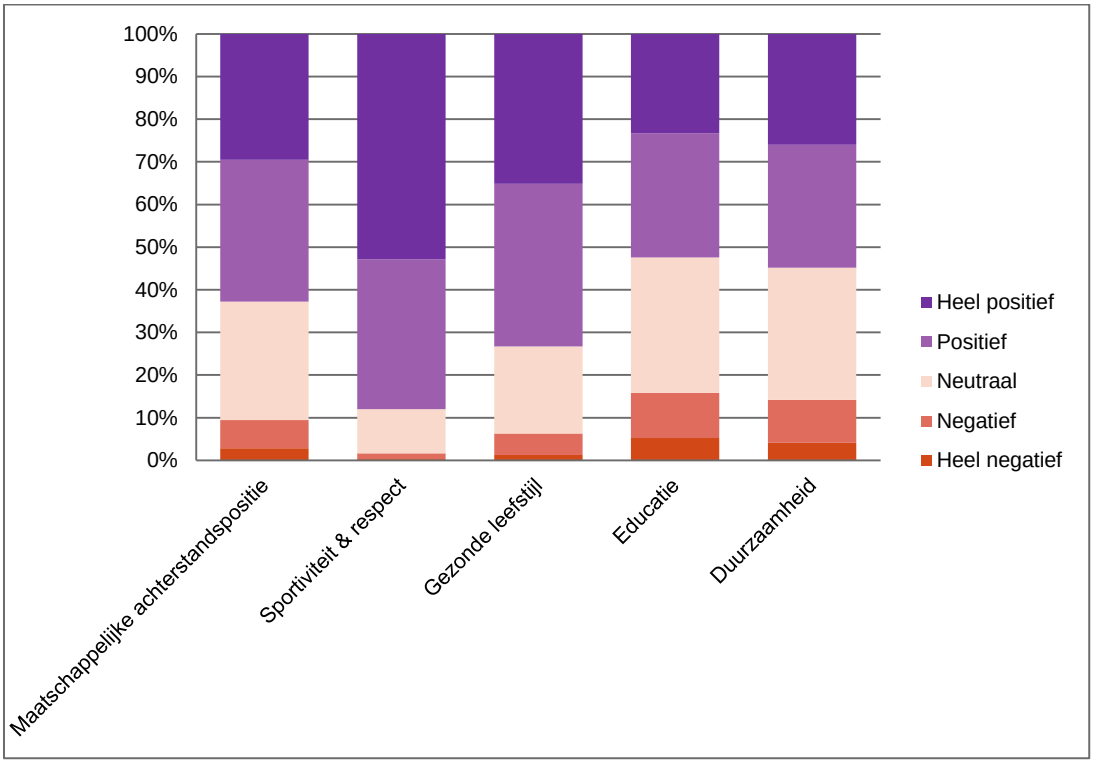
Figuur 21: Huidige (l) en toekomstige (r) betrokkenheid bij maatschappelijke activiteiten (n=4810)

Ondanks dat de leden nauwelijks betrokken willen worden bij de maatschappelijke rol van de vereniging vindt een groot deel van de leden het wel belangrijk dat de vereniging maatschappelijke betrokkenheid toont. Wanneer de leden van de sportverenigingen gevraagd wordt hoe belangrijk zij een aantal maatschappelijke aspecten vinden, geeft 78% van de leden aan het belangrijk tot heel belangrijk te vinden dat een vereniging maatschappelijke betrokkenheid toont.



Figuur 22: De waarde die leden hechten aan maatschappelijke betrokkenheid (n=4810)

De leden van de sportverenigingen geven aan op maatschappelijk vlak vooral een rol weggelegd te zien voor de vereniging op het gebied van sportiviteit en respect.



Figuur 23: Maatschappelijke bijdrage die de vereniging volgens de leden dient te leveren (n=4810)

Uit de cross sectionele analyse blijkt dat het draagvlak voor maatschappelijke activiteiten en beleid bij verenigingen die als maatschappelijk vitale worden getypeerd niet beduidend groter is dan bij kwetsbare sportverenigingen. Waar bij de maatschappelijk vitale verenigingen 26,5% aangeeft betrokken te willen zijn bij maatschappelijke activiteiten is dit percentage 21,4% bij kwetsbare verenigingen. Waar een meer maatschappelijke oriëntatie verwacht mag worden bij maatschappelijk vitale sportverenigingen blijkt er weinig verschil te zitten in de antwoorden van de bevraagde leden.



7. CONCLUSIE & DISCUSSIE

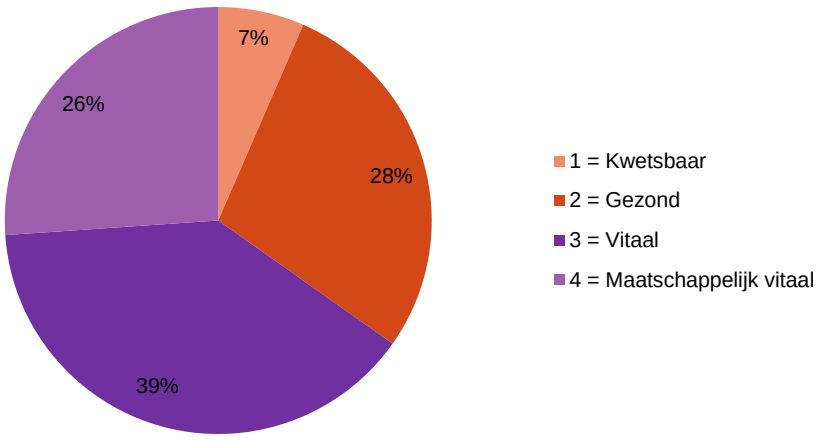
Met dit onderzoek wordt de huidige vitaliteit van sportverenigingen in Noord-Nederland in kaart gebracht. Daarbij is het doel niet alleen de huidige situatie en de stand van zaken van de sportverenigingen inzichtelijk maken, maar ook aanwijzingen zoeken waar de knelpunten zitten en waar winst te boeken is. De hoofdvraag van het onderzoek *'Hoe vitaal zijn de sportverenigingen in Noord-Nederland'* wordt in dit hoofdstuk beantwoord. Tot slot wordt het hoofdstuk afsloten met een discussie en een blik richting de toekomst.

7.1 CONCLUSIE

De veranderende maatschappij maakt dat de complexiteit voor verenigingsbestuurders toeneemt. Verenigingen zouden onvoldoende in staat zijn om hierop in te spelen en professionalisering noodzakelijk om op lange termijn te kunnen blijven bestaan. De cijfers laten echter zien dat ledenaantallen helemaal niet hard terug lopen, het aantal en de hoeveelheid geïnvesteerde tijd van vrijwilligers is al jaren redelijk constant en financieel weten de meeste verenigingen het hoofd boven water te houden. Zijn sportverenigingen dan toch minder kwetsbaar dan vaak aangenomen?

Hoewel de steekproef van verenigingen in Noord-Nederland niet helemaal representatief is (kleine verenigingen zijn ondervertegenwoordigd) blijkt dat de participerende verenigingen bevestigen dat de sportverenigingen absoluut bestaansrecht hebben. Van de 66 sportverenigingen waar informatie over is verzameld om conclusies aan te verbinden, blijkt slechts 7% kwetsbaar. De leden zijn over het algemeen tevreden, met name over de cultuur, aanbod, kader en accommodatie. Op bestuurlijk vlak is er nog wel winst te boeken, al voldoet twee derde van de verenigingen aan de vitaliteitscriteria.

Steeds vaker wordt van verenigingen gevraagd om een maatschappelijke rol te vertolken, naast het reguliere sportaanbod dat zij creëren. De verenigingen ontplooien met name maatschappelijke activiteiten die dicht bij de kernactiviteiten van de sportvereniging passen. Met name op het gebied van sportiviteit en respect ontplooien verenigingen activiteiten. Ook de leden vinden dit maatschappelijk thema het meest belangrijk, gevolgd door gezondheid. Overigens is maar een klein deel van de leden bereid om een bijdrage te leveren aan deze nieuwe rol van de sportvereniging. Het is op basis van deze gegevens de vraag in hoeverre de moderniseringsambities vanuit de overheden daadwerkelijk succesvol gaan zijn.



Figuur 24: Typering sportverenigingen Noord Nederland (n=66)

7.2 DISCUSSIE

Uit de literatuurstudie blijkt dat er verschillende maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen zijn die druk uit oefenen op het bestaansrecht van de sportvereniging. Het besturen of managen van een sportvereniging in de huidige maatschappij is niet eenvoudig, er komt steeds meer op verenigingsbestuurders af en er worden allerlei zaken van een vereniging verwacht door leden en derden. Modernisering van de sportvereniging, de vitale sportvereniging en open clubs zijn een aantal termen die de afgelopen jaren steeds vaker genoemd worden. Verenigingsondersteuning vanuit koepels en de overheid is er in toenemende mate op gericht om de vereniging maatschappelijk actief te krijgen en de sportvereniging als instituut in te zetten als middel voor verschillende maatschappelijke problemen. Als deze nieuwe verwachtingen gepaard gaan met lastenverzwaringen voor verenigingen die hier niet in mee (kunnen) gaan, is het de vraag welke uitwerking dit gaat hebben op de kwetsbaarheid van verenigingen.

Een vitale sportvereniging heeft een externe oriëntatie en is in staat om in te spelen op veranderende verwachtingen van leden, maar ook vanuit stakeholders. Niet alle verenigingen zijn goed voorbereid en vitaal genoeg om hier op in te spelen. Dit staat los van het feit dat de leden van deze verenigingen over het algemeen net zo tevreden zijn als de leden van minder vitale verenigingen. De verwachting is dat de trend van een dalend aantal verenigingen zal doorzetten als de kwetsbare en op lange termijn ook minder vitale verenigingen gaan verdwijnen of fuseren. Het succes van een zeer divers sportlandschap, met relatief veel kleine verenigingen, waarbij met name gesport wordt met gelijkgestemden, zal veranderen. Grotere meer service delivery gerichte verenigingen hebben een andere dynamiek. Verder onderzocht zal moeten worden hoe deze nieuwe sportverenigingen optimaal bestuurd kunnen worden en of dit de sportvereniging meer of juist minder aantrekkelijk maakt voor leden.

Hoewel het onderzoek een positief beeld laat zien als het gaat om de gezondheid van sportvereniging, is de populatie van dit onderzoek niet geheel representatief voor alle noordelijke sportverenigingen. Een respons van 4810 leden van sportverenigingen en het beeld wat zij hebben van hun vereniging geeft echter wel een representatief beeld van de tevredenheid van de leden. Ook blijkt dat het draagvlak voor maatschappelijke projecten bij de sportverenigingen helemaal niet zo hoog is. Weinig leden willen hier zelf een bijdrage aan leveren en de leden vinden dat de maatschappelijke activiteiten van de vereniging ook vooral dicht bij de sport zelf moeten liggen. Participatieprojecten voor mensen in een achterstandspositie en het open stellen van het sportpark voor niet-leden zien de leden veelal niet als prioriteit. Hoewel een meer maatschappelijke oriëntatie door verscheidene stakeholders belangrijk gevonden wordt, is het afwachten of de leden hier ook in mee willen gaan.

Gezien de missie en doelstellingen die veel verenigingen hanteren, blijkt dat de cultuur en het plezier beleven aan sport als het kloppend hart van de vereniging wordt gezien. Blijkbaar niet geheel zonder succes want de leden en bestuurders van sportverenigingen voorzien weinig problemen als het gaat om de toekomst van de sportvereniging. Zijn de leden en bestuurders van sportverenigingen dan geheel blind voor de kansen die nog benut kunnen worden of de bedreigingen die op hun pad kunnen komen? Hier ligt een uitdaging voor de verenigingsondersteuners en beleidsbepalers waarbij het noodzakelijk lijkt om iedere sportvereniging als een unieke organisatie te benaderen. Wat voor vereniging A succesvol is gebleken hoeft nog niet te werken bij vereniging B. Maatwerk en dichtbij de kracht van de vereniging blijken dan ook de sleutel!



LITERATUURLIJST

BIBLIOGRAFIE

Anheier, H.K. (2000). *Managing non-profit organisations: towards a new appraoch.* Civil Society Working Paper.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (2011). *Sportvereniging: tussen ambities en tradities.* Nieuwegein: Arko Sports Media.

Boessenkool, J., Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij.* Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)

Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërxhani, K. & Velthuis, O. (red.). *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties.*Den Haag: Boom Lemma.

Breedveld, K. (2014). *Sportparticipatie: uitdagingen voor wetenschap en beleid. Inaugurele rede.* Nijmegen: Radboud Universiteit.

Broeke, A.H. (2011). *Op zoek naar… de toekomstbestendige sportvereniging.* SportknowhowXL.

Slender, H.W. & Broeke, A. (2013). Verenigingssport. In: Broeke, A., & Hattink, B. (2013). *Basisboek Sportmanagement, managing professionals in sport en bewegen.* Assen: Van Gorcum.

Broeke, A. (2010). *Professioneel sportmanagement vernieuwen. Praktijkgericht onderzoek naar het ontwikkelen van innovatieve managementpraktijken in de sport.* Delft: Uitgeverij Eburon.

Groot, M. de (2008). *Maatschappelijk actieve sportverenigingen in beeld; een onderzoek naar de maatschappelijke activiteiten van Amsterdamse sportverenigingen.* Amsterdam: DSP Groep.

Handy, C. (1988). *Understanding Voluntary Organizations.* Londen: Penquin Books.

Heinsius, J. (1998). *Basisboek vrijwilligersmanagement.* Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Hendriksen, T. & Hoogwerf, F. (2013). *Sportersmonitor 2012.* Amersfoort: GFK.

Heuvel, M. van den (2001). De beleveniseconomie en de effecten op sport en recreatie. *Maandblad voor recreatie, toerisme, milieu en landschap*, pp. 2, 38-39.

Heuvel, M. van den, & Poel, H. van de (1999). *Sport in Nederland, een beleidsgerichte toekomstverkenning.* Tilburg: Tilburg University Press.

Hoekman, R. (2013). *Recessiepeiling gemeenten 2013.* Utrecht: Mulier Instituut.

Hoekman, R., Straatmeijer, J. & Boer, W. de (2013). *Sport en recessie 2013.* Utrecht: Mulier Instituut.

Houwelingen, P. van, Boele, A. & Dekker, P. (2014). *Burgermacht op eigen kracht? Een brede verkenning van ontwikkelingen in burgerparticipatie.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

Kalmthout, J. van, & Romijn, D. (2013). *Verenigingsmonitor Arnhem.* Utrecht: Mulier Instituut.

Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie. Het handboek voor sportbestuurders.* Nieuwegein: A Arko Sports Media.

Ibsen, B. & Seippel, Ø. (2010) Voluntary organized sport in Denmark and Norway. Sport in Society, 13 (4), 593-608.

Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresitentie in de sport.* Amsterdam: HVA Publicaties.

Kalmthout, J. van, Werff, H. van der, Daamen, T. & Veerman, H. (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012.* Arnhem: NOC*NSF.

Leeuw. J. de (2011). *De sportwereld voor het hbo.* Nieuwegein: Arko Sports Media.

Lievers, J., Lubberding, B. & Verburg, D. (2006). *De bestaansvoorwaarden.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Loorbach, J. (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur.* Arnhem: NOC*NSF.

Ministerie van VWS (1999). *Beleidsbrief Breedtesport.* Den Haag: Ministerie van VWS.

Ministerie van VWS (2004). *Tijdelijke stimuleringsregeling buurt, onderwijs en sport.* Den Haag: Ministerie van VWS.

Ministerie van VWS (2006). *Nota 'Tijd voor Sport'.* Den Haag: Ministerie van VWS.

Ministerie van VWS (2011). *Programma 'Sport en bewegen in de buurt'.* Den Haag: Ministerie van VWS.

Ottens, C. & Hildebrand, N. (1999). *Beleid voor sportverenigingen.* Arnhem: NOC*NSF.

Otto, M. (red). *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties.* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., Haan, J. de & Breedveld, K. (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage Sport 2010.* Den Haag/ 's Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/ W.J.H. Mulier Instituut.

Slender, H.W. (2010). Zesdelige serie vrijwilligersmanagement. *SportF: 1-6.* Zeist: Sportfacilities & Media.

Raateland, J. (2012). *Een Masterplan voor de Nieuwe Sportvereniging.* SportknowhowXL.

Robinson, L. & Palmer, D. (2011). *Managing voluntairy sport organizations.* Abingdon: Routledge.

Roest, J. van der, Bottenburg, M. van & Meijs, L.C.P.M. (2012). *The Consumerist Turn in Voluntary Sports Clubs.* In : Bang, S. & Kätow, M. (eds.), Sport between business and civil society. Book of abstracts. Aalborg: EASM.

Salamon, L.M. & Anheier, H.K. (1997). *Defining the Non-profit Sector: A Cross-National Analysis.* Manchester: Manchester University Press.

Schijndel, M. van (2011). *Het vergroten van het bestaansrecht van voetbalverenigingen.* Arnhem/Nijmegen: HAN.

Schoenmaker, J. (2014). *Het einde van de sportvereniging?* SportknowhowXL.

Verhagen, S. (2014). *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen.* Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Verlaat, M. van 't (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Oisterwijk: Boxpress.

Young, D. (1983). *If not for profit, for what?* Massachusetts: Lexington Books.



BIJLAGEN

BIJLAGE I: SCORETABEL VITALITEIT SPORTVERENIGING

Aspecten	Indicatoren	Type vereniging			
		Kwetsbare sportvereniging	Gezonde sportvereniging	Vitale sportvereniging	Maatschappelijk vitale sportvereniging
Kwaliteit & bestaansrecht	Kwaliteit: Tevredenheid van leden over: • Aanbod • Kader • Accommodatie • Bestuur • Cultuur • Beleid Bestaansrecht: • Leden • Financiën • Vrijwilligers	-	+	+	+
Strategie & Beleid	• Aanwezigheid van beleid • Handelen naar een visie • Bewaken van het proces • Vertrouwen van de leden in de toekomst	-	-	+	+
Maatschappelijk beleid en activiteiten	• Aanwezigheid maatschappelijk beleid • Maatschappelijke activiteiten • Samenwerkingen in maatschappelijke projecten	-	-	-	+