



Sportverenigingen in Nederland

Veerkrachtige verbanden voor sport

Redactie

» Jo Lucassen

» Jan-Willem van der Roest

**brancherapport sport**

06 » Sportverenigingen

Sportverenigingen in Nederland

Sportverenigingen in Nederland

Veerkrachtige verbanden voor sport

- » Jo Lucassen en Jan-Willem van der Roest (redactie)
- » Anouk Brandsema
- » Arjen Davids
- » Agnes Elling
- » Marian ter Haar (Kenniscentrum Sport)
- » Resie Hoeijmakers
- » Janine van Kalmthout
- » Caroline van Lindert
- » Karin van der Maat
- » Hugo van der Poel
- » Marieke Reitsma
- » Daniël Rewijk
- » Jorien Slot-Heijs
- » Maikel Waardenburg (Universiteit Utrecht)

ISBN 978-90-5472-419-3
NUR 480

Ontwerp en opmaak: Marco Reijken, Studiorvg, Rotterdam

Fotografie omslag: Hockeyclub Feijenoord

Drukwerk: PrintSupport4U

Mulier Instituut

sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445

3508 AK Utrecht

T. 030-7210220

E. info@mulierinstituut.nl

I. www.mulierinstituut.nl

© 2018 Mulier Instituut, Utrecht/Arko Sports Media, Nieuwegein

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgever van deze uitgave door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hem (hen) op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgever is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor kopiëren, als bedoeld in art. 17 lid 2. Auteurswet 1912 en in het KB van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b., te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

Voorwoord

De sportverenigingen in Nederland staan op dit moment weer volop in de belangstelling van beleidsvoerders. Ze hebben bijvoorbeeld een prominente rol gekregen in het nationaal Sportakkoord dat een groot aantal landelijke organisaties in juni 2018 sloten. De partners kennen veel belang toe aan de sportverenigingen als knooppunten in de lokale sport vanwege hun potentie om mensen van allerlei achtergronden in beweging te brengen en te houden en vanwege de bijdrage die zij kunnen leveren op andere beleidsthema's. Erkend wordt dat de leefbaarheid in Nederland zeer gebaat is bij deze vormen van zelforganisatie in de sportwereld. Vooral in de meer perifere gebieden in het land verdwijnen veel voorzieningen en neemt het clubhuis van de vereniging de ontmoetingsfunctie van buurthuis en café over. En ook de burgers zelf zien de meerwaarde van de sportverenigingen. Bijna driekwart van de EU-burgers is het eens met de stelling dat de lokale sportvereniging vele mogelijkheden biedt om fysiek actief te zijn. In Nederland is dit percentage het hoogst, 94 procent van de Nederlanders is het eens met de stelling (Eurobarometer, 2014).

Tegelijkertijd bestaan er twijfels over de toekomstbestendigheid van de sportverenigingen. Verwacht wordt dat de klassieke vereniging verder onder druk komt te staan doordat leden en vrijwilligers afhaken. "De sport staat er nu goed voor, maar (...) zonder een stevige inspanning van velen is achteruitgang een reëel scenario." (Sportakkoord, p. 4). Dat geldt ook voor de sportverenigingen en de betrokken partners hebben dan ook een scala aan maatregelen voor ogen om deze basis van het sportaanbod te versterken. Op dit punt moet echter nog veel worden uitgewerkt, onder meer door vervolgakkoorden binnen gemeenten. Juist bij het samenstellen van een passend pakket aan acties is het nuttig een goed beeld te hebben van de actuele state of the art van de Nederlandse sportverenigingen.

In dit brancherapport Sportverenigingen in Nederland worden de actuele positie van en de uitdagingen voor de sportvereniging nader beschouwd. Dit gebeurt aan de hand van enkele klassieke aandachtsgebieden van sportverenigingen, steeds met het oog op de vraag hoe sportverenigingen vitaal kunnen blijven in een tijd van individualisering, commercialisering en technologische innovaties. De historische evolutie van de sportvereniging in Nederland komt aan bod, evenals de mate waarin zij voor Nederlanders in al hun diversiteit open staan. Verder beschouwen we de stand van zaken rondom het gebruik van accommodaties, de beschikbaarheid van vrijwilligers en professionals en de manier waarop verenigingen worden bestuurd. We bespreken de organisatiekracht van de clubs en hun financiële huishouding en de beschikbare verenigingsondersteuning. In verschillende bijdragen wordt ingegaan op de plaats van sportverenigingen in het beleid, bijvoorbeeld voor het sociaal domein.

Dit brancherapport brengt kengetallen en statistieken over sportverenigingen bijeen, maar geeft ook verdiepende analyses van de manier waarop verenigingen functioneren in hun maatschappelijke context en wat wij van verenigingen mogen verwachten. Het boek is een resultaat van het al jarenlang plaatsvindende onderzoek naar de ontwikkeling, de eigenaardigheden en het functioneren van de sportvereniging door alle betrokken auteurs. Het boek staat eveneens in een traditie van eerdere uitgaven op dit gebied (zie Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011; Lucassen & Van Kalmthout, 2015).

Ieder hoofdstuk in dit brancherapport wil een bijdrage leveren aan de beantwoording van de vraag hoe toekomstbestendig sportverenigingen (kunnen) zijn in het licht van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. De auteurs van Kenniscentrum Sport, Mulier

Instituut en Universiteit Utrecht bespreken deze fundamentele vraag vanuit hun verschillende expertises. Wij zijn ze zeer erkentelijk voor hun inzet voor deze publicatie en dat geldt evenzeer voor de clubbestuurders, beleidsmedewerkers en anderen die met hun informatie ons beeld van de verenigingssport hebben verrijkt. Op basis van alle bijdragen geven we in het slothoofdstuk een antwoord op de probleemstelling van dit boek: "Zijn de werkingsprincipes van de sportverenigingen houdbaar in het licht van een door individualisering en commercialisering veranderende maatschappij, en zo ja, hoe?"

Wij hopen dat dit brancherapport de lezer niet alleen voorziet van cijfers en feiten, maar ook bijdraagt aan verdiepend inzicht in hoe verenigingen functioneren en wat zij voor individuen en samenleving kunnen betekenen. En ten slotte dat dit ook leidt tot passende beleidsacties die het voortbestaan van deze pijler van het sportaanbod ondersteunen.

*Jo Lucassen en Jan-Willem van der Roest**
Redactie

* Jan-Willem van der Roest werkt momenteel als onderzoeker aan de Universiteit Utrecht.

Inhoud

1	Inleiding	12
1.1	De sportvereniging: een symbool van vergane tijden?	13
1.2	Of zijn de sportverenigingen springlevend en verenigen zij Nederland?	15
1.3	Uitdagingen voor moderne sportverenigingen.....	16
1.4	De werkingsprincipes van sportverenigingen.....	17
2	Sportverenigingen: theoretische perspectieven	20
2.1	Het eigenaardige van sportverenigingen	21
2.2	Wat zijn succesvolle verenigingen en waarom?	22
2.3	Het overleven van sportverenigingen	26
2.4	De sportvereniging: een blik vanuit de organisatie-ecologie	28
2.5	De sportvereniging: een institutionele blik.....	32
2.6	Institutionele logica's	34
2.7	Conclusie	37
3	Het ontstaan van de sportvereniging	42
3.1	Inleiding: Enschedese Boys, 1906-2017.....	43
3.2	Grondvormen	45
3.3	De vereniging als hoeksteen van de Nederlandse sportwereld	46
3.4	Het hoeden van een kudde op drift: Verzuiling in de sport.....	49
3.5	Sport in de welvaartsstaat: individualisering en instrumentalisering	51
3.6	Besluit	52
4	De sportvereniging in Europees perspectief	54
4.1	Inleiding	55
4.2	Overheidsbeleid.....	56
4.3	Structuur van de vereniging.....	58
4.4	Lidmaatschap van de sportvereniging	64
4.5	Vrijwilligers	66
4.6	Sociale integratie	71
4.7	Conclusie	75

5	Organisatiekracht verenigingen: minder clubs, maar krachtiger?	80
5.1	Inleiding	81
5.2	Organisatiekracht van verenigingen	82
5.3	Hoe heeft organisatiekracht van de verenigingen zich ontwikkeld?	84
5.4	Ontwikkeling organisatiekracht bij het landelijk Verenigingspanel 2007-2016	95
5.5	De actuele organisatiekracht van verenigingen.....	97
5.6	Wat maakt een vereniging nu organisatiekrachtig?	107
5.7	Hoe kunnen we met organisatiekracht omgaan?	110
6	Besturen in sportverenigingen	114
6.1	Sportclub-bestuurders in Nederland: een omvangrijk gezelschap	115
6.2	De samenstelling van besturen.....	116
6.3	Besturen als vrijetijdsbesteding: drijfveren en rollen	120
6.4	Goed bestuur en leiderschap in sportbesturen.....	124
6.5	Toekomstgericht besturen.....	128
6.6	Conclusie	130
7	Trainers, begeleiders, arbiters en officials in de sportverenigingen	134
7.1	Inleiding	135
7.2	Kader in sportverenigingen	135
7.3	Vrijwilligers – professionals	138
7.4	Opleidingsgraad van het clubkader	142
7.5	Betrokkenheid van buurtsportcoaches	147
7.6	Kaderproblemen.....	149
7.7	Kaderbeleid in sportverenigingen	151
7.8	Geleerde lessen	155
8	Financiën van sportverenigingen	160
8.1	Inleiding	161
8.2	Financiële gezondheid sportverenigingen	161
8.3	Inkomsten en uitgaven sportvereniging.....	165
8.4	Gemeentelijke bestedingen aan sportverenigingen	175
8.5	Bestedingen door sporters	177
8.6	Conclusie en toekomstperspectief	178

9	Sportverenigingen en accommodaties	180
9.1	Inleiding	181
9.2	Aspecten van accommodaties.....	182
9.3	Ontwikkelingen in de zorg voor de accommodatie.....	191
9.4	Tot slot	204
10	De sociale diversiteit van sportverenigingen: wie kan, mag en wil meedoen in de club?	208
10.1	Inleiding	209
10.2	Sportdeelname bij verenigingen?.....	211
10.3	Vertegenwoordiging in kaderfuncties	214
10.4	‘Open voor iedereen’	215
10.5	Aanpassingen bij sportverenigingen voor mensen met een beperking.....	219
10.6	Samen en/of apart: keuzes voor en betekenissen van ‘reguliere’ en categorale sportverenigingen	221
10.7	Conclusies.....	224
11	De sportvereniging in het sociaal domein	230
11.1	Sportbeleid en het sociaal domein	231
11.2	Beleidsperspectief: maatschappelijke rollen van de sportvereniging.....	233
11.3	Verenigingsperspectief.....	236
11.4	Discussie	244
12	Verenigings-ondersteuning (VO) – van lappendeken naar professioneel netwerk	248
12.1	25 jaar verenigingsondersteuning	249
12.2	Aanbod van en vraag naar VO	252
12.3	Verenigingsondersteuners – Wat wordt van hen verwacht?.....	260
12.4	Resultaten, aandachtspunten en toekomst van VO	265
	Conclusies en slotbeschouwing.....	272
	Lijst van afkortingen	284
	Literatuur	290

1

Inleiding

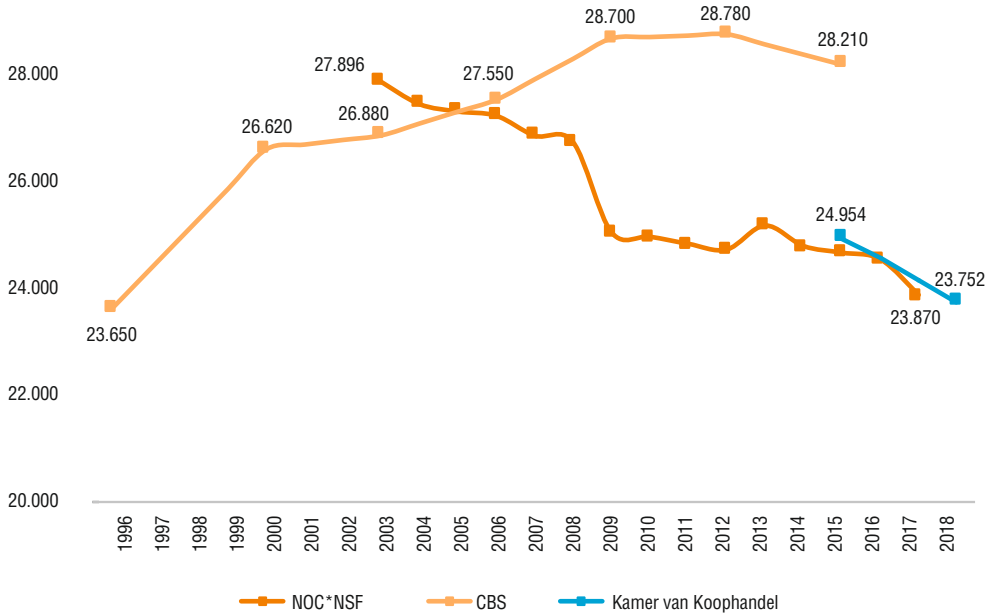
- » Jan-Willem van der Roest (Mulier Instituut)
- » Jo Lucassen (Mulier Instituut)

1.1 De sportvereniging: een symbool van vergane tijden?

De sportvereniging is in de gehele twintigste eeuw de toonaangevende organisatievorm in de sport geweest. In het begin van de twintigste eeuw was de vereniging de ideale organisatievorm voor de elite die zijn tijd wilde verdrijven met het beoefenen van Britse sporten. Na de Eerste Wereldoorlog nam het aantal sportclubs¹ snel toe, maar kenmerkend voor die tijd verenigden mensen zich binnen de verzuilde samenleving ‘in eigen kring’. In de jaren zestig en zeventig bleek de vereniging in staat zich aan te passen aan de wens van de overheid om sport toegankelijk te maken voor iedereen, in ruil voor het beschikbaar stellen van accommodaties tegen een ‘sociaal’ tarief. In de jaren negentig kreeg de sportvereniging een nog meer divers karakter: minderheden begonnen te participeren en mensen met een beperking. Eerst vooral in eigen clubs, later ook steeds meer geïntegreerd in bestaande verenigingen. Wie de sportvereniging echter ook bevolkte, de organisatievorm bleef fier overeind. Rond de millenniumwisseling telde Nederland bijna 27.000 verenigingen (CBS, 2000), wat neerkwam op één vereniging per 600 inwoners (figuur 1.1).

1 In dit boek zullen we voor sportverenigingen de termen vereniging en club naast elkaar gebruiken en als synoniemen beschouwen.

Figuur 1.1 Ontwikkeling in het aantal sportclubs in Nederland in de periode 1996-2018



Bronnen: CBS, 1996-2015; NOC*NSF, 2003-2017; KvK, 2015 en 2018. Bewerking: Mulier Instituut.

Noot: vierkanten zijn meetmomenten.

Vanaf 2013 zijn bij NOC*NSF visverenigingen toegevoegd. Vanaf 2012 is de NOC*NSF sommatie gebruikt, daarvoor een sommatie van Mulier Instituut.

Dit alles neemt niet weg dat al langere tijd twijfels worden geuit over het 'bestaansrecht' en de toekomst van de sportvereniging. Na 2003 nam het aantal clubs van lidorganisaties van NOC*NSF met ruim tien procent af (het CBS neemt juist een groei waar in deze periode, zie figuur 1.1.). De vereniging is niet meer de vanzelfsprekende organisatievorm om in te sporten. Andere sportaanbieders lijken beter in staat om in te spelen op de wisselende wensen van de geïndividualiseerde en drukbezette sporter en ook het sporten in ongeorganiseerde vorm past hier beter bij. Van fitnessclub tot informele sportclub en e-sport: ze lijken de vereniging in hoog tempo voorbij te streven in vorm en populariteit.

De toekomst van de sportvereniging lijkt daarmee diepzwart gekleurd te zijn. Sportbonden zijn de laatste jaren gaan inzetten op individueel lidmaatschap en meer ondernemerschap, in de hoop hun eigen toekomst – als brancheorganisatie – veilig te stellen. De sport, kortom, maakt een zogenoemde transitie door. Betekent dit dat de sportvereniging als organisatievorm op den duur onvermijdelijk zal verdwijnen?

1.2 Of zijn de sportverenigingen springlevend en verenigen zij Nederland?

Er gaan ook stemmen op die zeggen dat bovengenoemde ontwikkelingen zich weliswaar voordoen, maar dat sportverenigingen weerbare organisaties zijn die zich altijd al aanpassen aan de tijd. De vertolkers van dit geluid beargumenteren dat verenigingen juist voorbeelden zijn van zelforganisatie op lokaal niveau, iets wat uitstekend past bij de huidige tijdgeest van de deeleconomie, van participatie en sociaal ondernemerschap (Lucassen & Kalmthout, 2011). En zij brengen naar voren dat de sportvereniging de functie van de kerk heeft overgenomen in een tijd waarin vastigheden zijn weggefallen en mensen elkaar anderszins niet meer (kunnen) ontmoeten (Stokvis, 2013). Verder wordt erop gewezen dat het aantal verenigingen weliswaar daalt, maar dat het aantal leden per vereniging nog steeds groeit (Brands & Kusters, 2016). Dat betekent dat de sportverenigingen die overblijven gemiddeld gezien groter en krachtiger lijken te worden. Vooral bij de grotere buitensporten (voetbal, hockey, atletiek) is een tendens te zien richting meer vitaliteit (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). In dit licht zijn de sportverenigingen relatief duurzame, veerkrachtige verbanden, een continue kern in het sportaanbod en in het sociale weefsel van wijken en dorpen. Juist vanwege die robuustheid en sociale betekenis hebben de sportverenigingen een centrale rol gekregen in het Nationaal Sportakkoord – Sport verenigt Nederland (Ministerie van VWS, 2018)

De aanpassing aan de nieuwe tijden is terug te zien in het feit dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van sportverenigingen in de afgelopen jaren is toegenomen. Sportverenigingen kijken nadrukkelijk meer naar wat zij voor hun dorp of wijk kunnen betekenen dan een aantal jaar geleden (Lucassen & Kalmthout, 2015; Waardenburg, 2016a). Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid, de Open Club-gedachte, een sterkere vraaggerichtheid en ondernemerschap worden behoorlijk gestimuleerd door gemeenten, sportbonden en NOC*NSF. Behalve de zorg voor relatief goedkoop sportaanbod legitimeert nu ook de bijdrage van de sportvereniging aan het sociale domein en de gezonde samenleving het bestaansrecht van de sportvereniging. Ook andere organisaties zien steeds meer heil in de lokale kracht van sportverenigingen. Zo sloot de Rabobank in 2017 een groot contract met NOC*NSF. Hierbij werd niet gekozen voor traditionele topsportsponsoring, maar werd juist ingezet op het versterken van sportverenigingen in het lokale sociale domein.

Sportverenigingen hebben een toekomst als ze zich aan kunnen passen aan de eisen van de huidige tijd en aan de wensen van mensen die willen sporten en organisaties die met hen willen samenwerken. Van verenigingen wordt gevraagd om hun structuren zo vorm te geven dat zij flexibeler zijn en daadkrachtiger kunnen gaan opereren (zowel op het gebied van hun sportaanbod als op de eerder genoemde maatschappelijke verantwoordelijkheid), en dat ze vraaggerichter en ondernemender worden. Kortom, er is ruimte voor, en misschien wel meer dan ooit nood aan een sterke 'civil society', aan organisatievormen tussen staat en markt, en daarmee aan 'vitale' sportverenigingen.

Tegelijkertijd is al lange tijd duidelijk dat het organisatievermogen van veel sportverenigingen beperkingen kent. Zo steunen de sportclubs in hun functioneren nog steeds sterk op de vrijwillige inzet van leden. Dat houdt de verenigingssport goedkoop, maar heeft ook nadelen (Janssens, 2011). Daarnaast is de financiële draagkracht van veel verenigingen beperkt en lijkt die er onder invloed van de recessie niet beter op geworden. In een tijd waarin de maatschappelijke dynamiek groot is en de verwachtingen rond sportclubs groter worden, wordt het zoeken naar een balans tussen wensen en mogelijkheden steeds lastiger. Vooral van sportbesturen vergt dit meer 'professionaliteit' en de confrontatie met een aantal uitdagingen, die we in dit brancherapport verder uitlichten.

1.3 Uitdagingen voor moderne sportverenigingen

Hoe gaan sportverenigingen zich in de komende jaren ontwikkelen? Het zwarte scenario dat hierboven is beschreven, past niet bij het belang dat nog steeds aan sportverenigingen wordt gehecht. Veel gemeenten zetten juist in op een maatschappelijke taakverbreding van de sportclubs (Waardenburg, 2016a). Om met een kleiner aantal sportverenigingen meer maatschappelijke taken te kunnen vervullen, bij een verslechtering van de financiële positie van verenigingen (SWS, 2017a), vraagt wel om bezinning op de werkingsprincipes, het organisatievermogen en de financiering van sportverenigingen.

In dit brancherapport Sportverenigingen in Nederland worden de actuele positie van en de uitdagingen voor de sportvereniging nader beschouwd. Dit gebeurt aan de hand van enkele klassieke aandachtsgebieden van sportverenigingen, steeds met het oog op de vraag hoe sportverenigingen vitaal kunnen blijven in een tijd van individualisering en technologische innovaties. Dit brancherapport brengt kengetallen en statistieken over sportverenigingen bijeen, maar is ook te plaatsen in een traditie van publicaties die zich bezighouden met de ontwikkeling van de (vitale) sportvereniging. In deze reeks wordt steevast verwezen naar de historische ontwikkeling van verenigingen in relatie tot moderniseringstendensen. Voorbeelden zijn *De sportvereniging tussen traditie en commercie* (Anthonissen & Boessenkool, 1995), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011), *Vitale clubs voor sport en samenleving* (Lucassen & van Kalmthout, 2015), de proefschriften van Van der Roest (2015) en Waardenburg (2016a), en *Back 2 Basics – de kracht van verenigen* (Rubingh, 2018). Hoe de sportvereniging als organisatorische 'tussenvorm' tussen oude waarden en nieuwe uitdagingen stand kan houden, is dan ook de centrale vraag in deze publicatie.

Ieder hoofdstuk in dit brancherapport wil een bijdrage leveren aan de beantwoording van de vraag hoe toekomstbestendig sportverenigingen (kunnen) zijn in het licht van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en uitdagingen. Auteurs van Kenniscentrum Sport, Mulier

Instituut en Universiteit Utrecht bespreken deze fundamentele vraag vanuit hun verschillende expertises. In het slothoofdstuk zal vervolgens een antwoord worden gegeven op de probleemstelling van dit boek:

“Zijn de werkingsprincipes van de sportverenigingen houdbaar in het licht van een door individualisering en commercialisering veranderende maatschappij, en zo ja, hoe?”

1.4 De werkingsprincipes van sportverenigingen

Over de structurele kenmerken en de werkingsprincipes van sportverenigingen is, zowel in Nederland als in internationaal opzicht, veel geschreven (De Knop et al., 2000; Heinemann, 1999; Thiel & Mayer, 2009; Van Bottenburg, 2012). Het is echter de vraag of de werkingsprincipes die de sportverenigingen in de afgelopen eeuw hebben gekenmerkt houdbaar zijn in de huidige tijd en de toekomst. In dit brancherapport Sportverenigingen zoomen we in op de kenmerken en eigenschappen van verenigingen en onderzoeken we hoe werkingsprincipes van verenigingen veranderen. Vanuit de theorie komen verschillende werkingsprincipes naar voren, die in het brancherapport besproken kunnen worden.

Een aantal basisprincipes (Smith, 2000):

- Sportverenigingen zijn autonome organisaties, met andere woorden zijn sportverenigingen niet afhankelijk van overheid of markt, maar ze kunnen hun eigen koers bepalen.
- Sportverenigingen zijn voor een groot deel afhankelijk van vrijwilligers.
- Lidmaatschap in een sportvereniging is vrijwillig, met andere woorden kan men niet worden gedwongen om lid te zijn van een vereniging, er zijn geen drukmiddelen. Dit is anders dan bij overheidsorganisaties (hier kun je je als burger niet aan onttrekken) en arbeidsorganisaties (je hebt immers inkomen nodig om in je levensbehoeften te voorzien).
- Besluitvormingsprocessen zijn democratisch.

Bovenstaande basisprincipes hebben implicaties voor de werking van een vereniging. Ten eerste valt op dat sportverenigingen geen externe organisatorische doelstellingen kennen, anders dan het bedienen van de leden en de continuïteit van de vereniging. Ze mogen geen winst maken en hebben geen expliciete maatschappelijke doelstellingen. Dit maakt het monitoren van ‘succes’ en de overlevingskansen van verenigingen lastig. In strikte zin is een vereniging succesvol wanneer zij voldoende leden aan zich weet te binden en naar tevredenheid te bedienen. Tegenwoordig kennen behoorlijk wat sportverenigingen partnerships met andere maatschappelijke partijen (sponsors, gemeenten, buurtorganisaties) die er hun eigen beoordelingsmaatstaven op nahouden voor succes (Breuer, 2011). In de hoofdstukken over

sportaccommodaties, het sociale domein en over ondersteuning zal worden ingegaan op de verschuivende doelstellingen en de mix van belangen waarmee sportverenigingen dan moeten werken.

Een tweede implicatie van bovenstaande basisprincipes is het gegeven dat door de afhankelijkheid van vrijwilligers de organisatorische hulpbronnen (resources) onder druk staan. Vrijwillige inzet kent beperkingen. De druk op vrijwilligers wordt steeds hoger, doordat in de maatschappij meer van hen gevraagd wordt (denk aan mantelzorg, overlopen van werk en privé in elkaar (Klerk, Boer, Plaisier, & Schyns, 2017) en doordat meer van de vereniging wordt gevraagd. Kunnen sportverenigingen het zonder externe steun wel aan (Jong, Boven, Slender, & Dijk, 2016)? In de hoofdstukken over organisatiekracht, kader en verenigingsondersteuning wordt hier op ingegaan.

Ten derde legt het vrijwillige lidmaatschap in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en pluriformisering een hogere druk op het rekruterings- en socialisatieprincipe van de vereniging (Stokvis, 2011). Het is minder vanzelfsprekend geworden om de vereniging te vinden die bij je past, omdat deze keuze niet meer voortkomt uit vastliggende sociale structuren, waardoor het voor verenigingen een uitdaging is om de ‘juiste’ leden te vinden en behouden. Daarnaast zou het, wanneer verenigingen diverser van aard worden als gevolg van bovenstaande, moeilijker kunnen zijn om leden te socialiseren binnen de vereniging. Het is echter ook denkbaar dat binnen verenigingen juist meer ruimte komt om iets te doen met de ‘eigen groep’. In de hoofdstukken over besturen en over sociale diversiteit van de verenigingen komt het diverser, danwel eenkenniger worden van verenigingen aan de orde.

Ten vierde staat de democratische besluitvorming die verenigingen zo eigen is onder druk als gevolg van individualisering en informatisering (Kuperus, 2005). De traditionele vorm van democratische besluitvorming, de ALV, lijkt steeds meer in de verdrinking te komen. Verenigingen moeten op zoek naar nieuwe vormen om de democratische principes van de vereniging nieuw leven in te blazen. In het hoofdstuk over besturen wordt aandacht besteed aan het gesprek dat verenigingen voeren met de leden en de besluitvorming die daaruit voortvloeit.

De vraag wat actuele ontwikkelingen betekenen voor de genoemde werkingsprincipes zal aan het eind van de verschillende hoofdstukken regelmatig worden besproken en in de slotbeschouwing staan we hier opnieuw uitgebreid bij stil.

2

Sportverenigingen: theoretische perspectieven

- » Jan-Willem van der Roest (Mulier Instituut)
- » Jo Lucassen (Mulier Instituut)

2.1 Het eigenaardige van sportverenigingen

De sport in Nederland is voor een flink deel georganiseerd in verenigingen en dit is een bijzondere organisatievorm. Op de meeste andere terreinen in de Nederlandse samenleving spelen private commerciële organisaties, bedrijven dus, een hoofdrol of anders publieke (semi) overheidsorganisaties. Sportverenigingen zijn het resultaat van particuliere initiatieven en dus een privaat initiatief, maar zonder het doel om winst te maken. Bij verenigingen is het doel een activiteit door gezamenlijke inspanningen en tot gezamenlijke benutting mogelijk te maken (Van Bottenburg, 2007, 2012).

De verenigingsvorm biedt liefhebbers van een sport de vrijheid om zich te organiseren en – betrekkelijk onafhankelijk van andere maatschappelijke bepalingen – gedragsregels voor een tak van sport op te stellen en de onderlinge verhoudingen te regelen. Ook voor relatief nieuwe sporten zoals kitesurfen, lacrosse en beachvolleybal verenigen de beoefenaars zich deels in verenigingen. De eigen spelregels en rechtspraak (tuchtrecht) in iedere sport getuigen van deze relatieve autonomie. In de beginfase van de sport functioneerden de clubs tamelijk los van andere verbanden. Maar in de loop der tijd hebben die clubs steeds meer verbanden gekregen met de samenleving en daardoor ontstaan complexe afhankelijkheidsrelaties:

- Sportverenigingen kunnen worden opgevat als de belangrijkste instituties in de sportwereld: enerzijds streven zij hun primaire doelstelling na (het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden); anderzijds dragen zij bij aan bredere maatschappelijke doelstellingen (als regelstellende en normerende organisaties die de participatie bevorderen en sportbeoefening tegen een lage prijs aanbieden).
- Kenmerkend voor deze organisatievorm in de sport is dat het gaat om vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie. Formeel gezien bepalen de leden gezamenlijk het beleid van de club. Uit hun midden kiezen zij een bestuur dat aan het vastgestelde beleid uitvoering geeft. Het bestuur bestaat zelf uit vrijwilligers en schakelt voor de uitvoering van het beleid weer andere vrijwilligers in, die hieraan in beginsel onverplicht en onbetaald invulling geven. Voor de uitvoering van het beleid legt het bestuur vervolgens rekening en verantwoording af aan de leden tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (ALV). Deze ALV is voor alle leden toegankelijk, zodat ieder lid kan meebeslissen over de koers van de vereniging. De formele democratische verenigingsstructuur verschilt echter van de informele praktijk.

- De sportverenigingen onderscheiden zich onder meer van de fitnessbranche door de organisatie van wedstrijden en competities. Op het hoogste niveau heeft dit in diverse takken van sport geleid tot een vorm van sportbeoefening die als schouwspel een grote populariteit geniet.

Naast sportverenigingen zijn er in Nederland tal van andere verenigingen actief. De kenmerken van die verenigingen en vraagstukken waarmee zij worstelen zijn in veel opzichten vergelijkbaar (Kuperus, 2005; Dekker & De Hart, 2009). Ook daar speelt bijvoorbeeld vrijwilligersinzet een cruciale rol. Hoewel sportverenigingen in zekere zin dus eigenaardige organisaties zijn, hebben ze ook het nodige gemeen met andere organisaties. Daarom is het zinnig na te gaan of inzichten uit algemene organisatie-theorieën ons beter inzicht kunnen verschaffen in het reilen en zeilen van sportclubs. Een eerste benadering die van nut blijkt is de zogenoemde *resources dependence theory*. In de volgende paragraaf daarover meer.

2.2 Wat zijn succesvolle verenigingen en waarom?

Mensen willen over het algemeen het liefst lid zijn of betrokken zijn bij een goed draaiende club of een succesvolle organisatie. Maar niet iedereen denkt hetzelfde over wat een succesvolle vereniging is. In ieder geval draait het bij sportverenigingen niet om winstgevendheid of financiële profit, want het zijn not-for-profitorganisaties. Maar waarom dan wel? Verschillende andere succescriteria kunnen in beeld zijn: de nadruk kan liggen op sportieve prestaties (bijvoorbeeld als lid van de sportbond), op continuïteit, ledengroei, op de maatschappelijke meerwaarde/samenwerking (NOC*NSF, NISB, KNVB, KNZB & KNLTB, 2015) of op stabiliteit en als club weinig problemen kennen (Wicker, Breuer & Von Hanau, 2012).

Vanuit economisch oogpunt kan de sportvereniging worden beschouwd als een organisatie die clubgoederen voortbrengt (Wicker, Breuer, Lamprecht, & Fischer, 2014). Clubgoederen hebben betrekking op eigendom-lidmaatschap-relaties en verschillen daarin van zuivere publieke of privégoederen (Buchanan, 1965, Sandler & Tschirhart, 1997; Puyt, 2004). Het basisidee van clubgoederen is dat leden hun middelen bundelen en profiteren van het delen van productiekosten, de kennis van leden en exclusieve ledenvoordelen (Sandler & Tschirhart, 1997). Je zou kunnen aannemen dat de voordelen van het delen van middelen en kosten toenemen met het aantal leden van de club. Grotere organisaties realiseren gewoonlijk meer voordelen. Het realiseren van kostenbesparingen door een groter ledental kan worden verklaard door schaalvoordelen (Wicker et al., 2014). Bij een toenemend aantal geproduceerde producten nemen de marginale kosten per geproduceerde eenheid af omdat de vaste kosten worden gedeeld over meer geproduceerde eenheden. De relatie tussen clubgrootte en verminderde productiekosten is echter niet lineair. De voordelen van de clubproductie doen zich voor tot een bepaalde schaal en verminderen wanneer de club bijvoorbeeld te omvangrijk wordt (Buchanan, 1965; Puyt, 2004).

Recent onderzoek maakt aannemelijk dat bij sportclubs wel productgroep-voordelen optreden, maar schaalvoordelen minder duidelijk (Wicker et al., 2014). Voordelen van groepsproductie is een met schaalvoordelen verwant concept (Panzar & Willig, 1981), Productgroep-voordelen ontstaan doordat de productiekosten lager zijn als slechts één organisatie een groepsproduct produceert, in plaats van elke organisatie een product afzonderlijk. Zo'n gecombineerde productie profiteert van synergie (Anheier, 2010). Die synergie is bij sportclubs aanwezig omdat zij bijvoorbeeld groepsgewijs voetbalvormen ontwikkelen en aanbieden voor verschillende leeftijdsgroepen.

Samenwerken in een vereniging biedt dus voordelen, maar niet alle belanghebbenden waarden die op dezelfde manier. Sportclubs hebben te maken met verschillende belanghebbenden (interne-externe stakeholders). Aan de ene kant zijn er de leden en medewerkers in de club die we kunnen beschouwen als de interne belanghebbenden. Ook binnen de vereniging zelf wordt veelal verschillend gedacht over wat de club tot een succesvolle club maakt. Niet alle leden, vrijwilligers en trainers zullen daar op precies dezelfde manier tegen aankijken. De vereniging zal met hun wensen rekening moeten houden, want ze hebben niet alleen een grote stem in de besluitvorming, maar voorzien de club ook van middelen in de vorm van contributies en inzet van tijd. De laatste decennia neemt echter het belang van externe stakeholders toe: sponsors, gemeente, andere lokale organisaties – ook zij voorzien de club van middelen, maar vragen daar ook iets voor terug.

De manier waarop dit krachtenspel tussen de verschillende belanghebbenden van invloed is op de middelen van bestaan van de vereniging en doorwerkt in haar resultaten, vormt het centrale thema van de zogenoemde *resources dependence theory* (Pfeffer & Salancik, 2003). De samenstelling van en verhoudingen tussen de belanghebbenden kunnen een effect hebben op het functioneren van de club, omdat zij een veranderende *resource dependence* met zich meebrengen. Een aantal onderzoekers heeft de laatste jaren uitvoerig onderzoek gedaan naar het reilen en zeilen van sportclubs vanuit dit perspectief.

Breuer (2011) beschrijft sportclubs als publieke organisaties vanuit een stakeholdersperspectief. Deze organisaties kunnen volgens de contingency theorie alleen overleven wanneer ze zich kunnen aanpassen aan hun systeemomgeving (Lawrence & Lorsch, 1967). Op deze manier kunnen sportorganisaties ervoor zorgen dat ze de nodige middelen hebben. Daarbij zullen sportclubs bijna zonder uitzondering middelen van interne bronnen combineren met die van externe bronnen. Interne middelen die door leden en medewerkers worden verstrekt, bestaan uit vrijwillige arbeid, sociale contacten en netwerken, morele ondersteuning en financiële ondersteuning, bijvoorbeeld contributies. De middelen die door externe partijen worden verstrekt (bijvoorbeeld sponsors, gemeenten en ministeries) zijn voornamelijk financieel (subsidies) of indirect financieel, zoals belastingverlagingen, verlaagde tarieven voor sportfaciliteiten en gratis dienstverlening.

Vos (2012) vergelijkt in zijn proefschrift verschillende lokale sportaanbieders (verenigingen, fitnesscentra en gemeentelijke instanties) en concludeert dat de verenigingen in verhou-

ding over een breed arsenaal aan middelen beschikken. De vrijwillige inzet is bij sportclubs een erg belangrijke hulpbron en vertegenwoordigt een flinke economische waarde. Veel clubs krijgen wel enige overheidssubsidie, maar de betekenis daarvan is beperkt. De directe economische bijdrage van de overheid lijkt slechts een beperkte sturende betekenis te hebben. Dit sluit aan bij de analyse van Froelich (1999), die stelt dat vrijwilligersorganisaties niet alleen worden beïnvloed door de eisen van hun middelenverschaffers, maar ook sterk worden gestuurd door hun geschiedenis, cultuur, normen en leiderschap.

Hoewel sportclubs goed in staat zijn de middelen van leden te bundelen, blijken sommige middelen schaars. Een bekend gegeven is dat bij sportclubs de menselijke hulpbronnen (bijvoorbeeld vrijwillige inzet) en financiële middelen veelal de schaarse middelen zijn (Wicker & Breuer, 2011). Vos (2012) constateert dat sportverenigingen in vergelijking met fitnesscentra een veel minder kostenefficiënte personele bezetting kennen, door het grote aantal mensen dat bij het werk in de club is betrokken¹. Om de schaarste van hun hulpbronnen te beperken, maken sportclubs soms gebruik van de mogelijkheid om deze middelen te vervangen door andere hulpbronnen die toegankelijker zijn. Zo ontstaan substitutie-effecten. Zo kan bijvoorbeeld een afnemend aantal kernvrijwilligers op korte termijn worden gecompenseerd door een hogere werklast voor de overgebleven vrijwilligers en op de lange termijn door inhuur van betaald personeel (Wicker et al., 2012). Vitale sportclubs slagen erin de ontwikkeling van middelen in balans te houden met hun ambities en hun afhankelijkheid van interne en externe middelen goed af te wegen.

Vitale sportclubs gezocht

In vergelijking met enkele decennia terug zijn de externe stakeholders voor veel sportverenigingen duidelijk belangrijker geworden. Externe belanghebbenden zoals overheden en landelijke sportorganisaties, die sport ook als middel willen benutten, zijn vooral na de eeuwwisseling op zoek gegaan naar sportverenigingen die zij in dit kader als partner kunnen betrekken. Zij hechten er belang aan daarbij in zee te gaan met die clubs die een extra opgave ambiëren en ook aankunnen ('willen' en 'kunnen'; NOC*NSF, 2007; Balduck, Lucidarme & Magherman, 2010). Deze clubs worden met verschillende termen aangeduid, zoals 'sterke', 'ondernemende', 'maatschappelijk betrokken' of 'vitale' verenigingen. De vitale vereniging is op verschillende manieren te omschrijven, zoals in Amsterdam (Bok & 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.”

¹ Vos berekent bij deze vergelijking van de kosten per lid de kosten van door vrijwillige werkers bij sportverenigingen gemaakte uren met een schaduwprijs gelijk aan het minimum uurloon.

Kenmerkend voor een vitale vereniging is dat zij in staat is op een evenwichtige manier tegemoet te komen aan de behoeften van interne en externe belanghebbenden. In dit opzicht kunnen we vitale sportclubs als succesvolle verenigingen beschouwen (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Hierbij aansluitend zijn methoden ontwikkeld om sportverenigingen op deze capaciteit te toetsen. Door het Mulier Instituut is een meetsysteem voor de vitaliteit van sportverenigingen ontwikkeld (Van Kalmthout & Romijn, 2013), dat bestaat uit twee dimensies:

- organisatiekracht;
- maatschappelijke oriëntatie.

De vitaliteitsindex is gebaseerd op de vragenlijst die al jarenlang door het Mulier Instituut wordt ingezet voor landelijke peilingen bij verenigingen.

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.

We gaan in hoofdstuk 5 nog uitgebreider in op de organisatiekracht van verenigingen.

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?

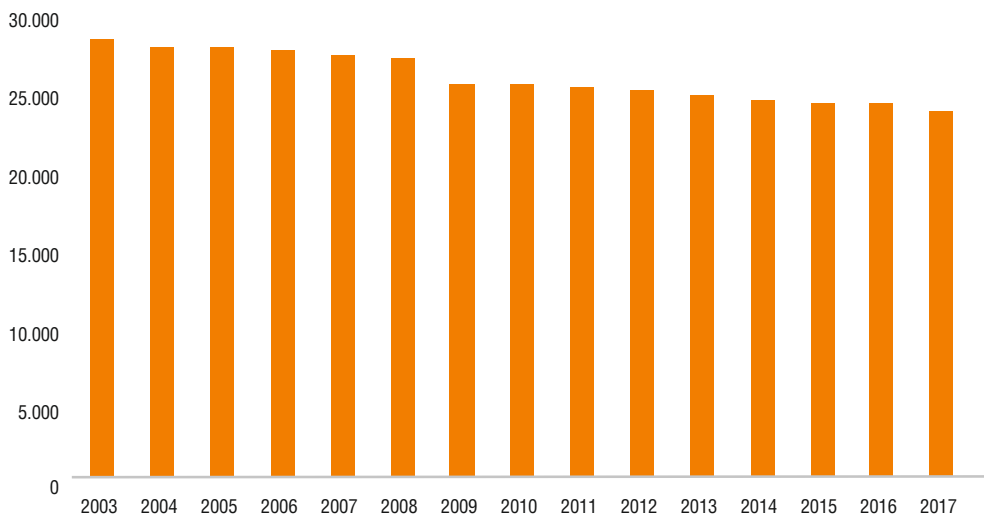
- Maatschappelijk actief staat voor de mate waarin verenigingen actief een maatschappelijke rol vervullen. Wat ondernemen, organiseren verenigingen in het kader van een bredere maatschappelijke functie?

De maatschappelijke rol van sportclubs zal in hoofdstuk 11 nog uitvoerig ter sprake komen.

2.3 Het overleven van sportverenigingen

Het bestaan van organisaties is soms te vergelijken met dat van een mensenleven. Organisaties worden ‘geboren’, groeien en raken in een fase van volwassenheid en de meeste organisaties houden ook weer een keer op te bestaan (Greiner, 1998). Voor sportverenigingen geldt dit net zozeer als voor andere organisaties. Sommige sportverenigingen overleven, terwijl andere verenigingen gedwongen worden tot fusie of simpelweg ophouden te bestaan. Het aantal sportverenigingen in Nederland is nog steeds behoorlijk groot, maar het aantal is in de afgelopen decennia fors gedaald. Zo nam in de hippische sport het aantal verenigingen af met 1.104 verenigingen (-49%) tussen 2003 en 2017, in het voetbal waren in 2017 704 verenigingen minder (-19%), terwijl het biljart het met 581 verenigingen minder moest doen (-31%).

Figuur 2.1 Aantal sportverenigingen aangesloten bij NOC*NSF in de periode 2003-2017.



Bron: NOC*NSF ledentalrapportages, 2003-2017.

Noot: Vanaf 2013 zijn bij NOC*NSF visverenigingen toegevoegd.

In het verenigingslandschap lijkt wel het adagium *survival of the fittest* te gelden. Deze uitspraak, die terugvoert op theorievorming over evolutie in de biologie (zie Darwin, 1859; Spencer, 1864), beschrijft hoe diersoorten die zich het beste weten aan te passen aan de omstandigheden, overleven. Voor sportverenigingen zou dit ook kunnen gelden.

In zekere zin is het proefschrift van Miermans uit 1955 ook al te beschouwen als een studie in de organisatie-ecologie van (voetbal)verenigingen. Hij analyseert de verbreiding van voetbalclubs in ruimte en tijd, hun levensduur en de omstandigheden waarmee dit samenhangt. Dat leidt onder meer tot de conclusie:

Het aantal clubs blijkt het minst snel te groeien 'In de gemeenten, waar het inwonertal gering is, de overheersende kerkelijke gezindten de P.C. (protestants-christelijke) zijn en het voornaamste beroep in de landbouw ligt'. Groei is juist wel het geval in gemeenten die overwegend Rooms Katholiek zijn, waar de nijverheid een belangrijke sector vormt en die groter zijn. Op grond van zijn analyse stelde hij vast dat naarmate een club langer bestaat, de kans tot ontbinding sterk afneemt, waarbij vooral de eerste vijf jaar een kritieke periode blijken (Miermans, 1955, p. 298).

De omstandigheden waarin sportverenigingen verkeren, zijn in de afgelopen decennia sterk gewijzigd. Zowel intern (een veranderende houding van verenigingsleden ten opzichte van vrijwilligerswerk) als extern (verenigingen worden gevraagd zich meer open op stellen richting de buitenwereld) worden nieuwe eisen gesteld aan de sportvereniging. Deze interne en externe veranderingen zorgen voor een toenemende complexiteit waarin verenigingen moeten opereren.

Dit is overigens niet alleen voorbehouden aan sportverenigingen; organisaties hebben, als gevolg van de maatschappelijke veranderingen die in hoofdstuk 1 aan bod zijn gekomen en de grotere maatschappelijke uitdagingen, allemaal te maken met een soortgelijke uitdaging. Het is dan ook de vraag hoe organisaties er over een aantal jaar uit zullen zien, willen zij overleven. Zij zullen zich hoe dan ook moeten aanpassen aan de complexe omstandigheden om een kans te maken op een langdurig bestaansrecht (Van Dijk, 2014). Ondanks deze aanpassingen zullen ook de komende jaren sportverenigingen verdwijnen en zullen nieuwe sportverenigingen worden opgericht. Om te kunnen verklaren hoe het proces van ontstaan en verdwijnen van sportverenigingen verloopt, is het mogelijk om de sportverenigingen in Nederland te beschouwen als een ecologische populatie. Net als in de biologie kan deze populatie vervolgens worden geanalyseerd op kenmerken die maken dat sommige verenigingen overleven, terwijl andere uitsterven.

2.4 De sportvereniging: een blik vanuit de organisatie-ecologie

De stroming die organisaties beschouwt vanuit een biologische invalshoek, wordt de organisatie-ecologie genoemd. Binnen dit theoretisch perspectief worden organisaties in groepen beschouwd als verschillende populaties. Sportverenigingen als geheel en verenigingen in verschillende takken van sport zijn als populaties te beschouwen. De organisatie-ecologie onderzoekt vooral veranderingen in de gehele populatie en is minder geïnteresseerd in afzonderlijke verenigingen (Slack & Parent, 2006). Het ontstaan en uitsterven van sportverenigingen kan binnen de organisatie-ecologie dus gelinkt worden aan structurele kenmerken van sportverenigingen in zijn algemeenheid. De organisatie-ecologie zal echter niet kunnen verklaren waarom een specifieke vereniging wel of niet overleeft.

Hannan en Freeman (1977) introduceerden de organisatie-ecologie om in te gaan op de rol van organisaties in de samenleving. Zij waren in het bijzonder geïnteresseerd in de vraag hoe de samenleving reageert op veranderende omstandigheden. Volgens Hannan en Freeman hangt deze reactie vooral af van het reactievermogen van organisaties en van de diversiteit aan organisaties die in een samenleving aanwezig is. De kernvraag die zij stellen in hun studie van organisaties is: waarom zijn er zoveel verschillende (typen van) organisaties? (Hannan & Freeman, 1977, p. 389). Deze organisationele diversiteit ligt aan de grondslag van het perspectief dat zij hanteren om te verklaren hoe organisaties hun rol in de samenleving innemen. Voor sportverenigingen betekent een grote diversiteit aan organisaties dat een grote groep sporters, met verschillende wensen, allemaal een plek weet te vinden in een vereniging naar keuze. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in de vele takken van sport die allemaal hun eigen vereniging kennen: de voetbalvereniging, de biljartvereniging en de hengelsportvereniging, om maar eens wat voorbeelden te noemen.

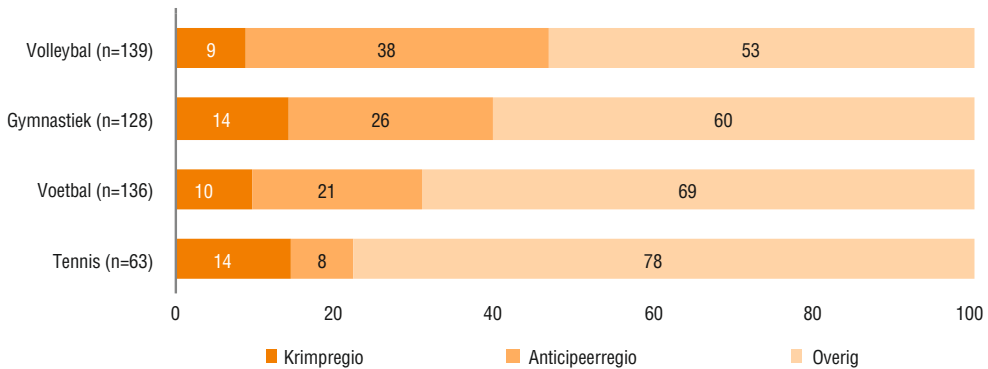
Organisationele diversiteit

Zeker wanneer sportverenigingen als één grote populatie worden gezien, dan is duidelijk dat er sprake is van grote organisationele diversiteit: in Nederland heeft bijna iedere tak van sport een specifieke vereniging. Hierin wijkt ons land af van andere landen, waar vaker sprake is van het bestaan van omni-verenigingen (zie hoofdstuk 4). Dankzij de verenigingen die zich allemaal in hun eigen sport begeven, is de spreiding aan het aantal typen verenigingen vrij groot. Dit betekent echter niet dat de diversiteit aan verenigingen oneindig is. Volgens Hannan & Freeman (1989) bestaan er verschillende vormen van organisaties. Deze vormen lijken redelijk sterk op elkaar: de verschillen binnen de organisationele vormen zijn kleiner dan de verschillen tussen vormen onderling. Een organisationele vorm zou een vereniging in een bepaalde tak van sport kunnen zijn, maar er kunnen ook vormen worden onderscheiden tussen takken van sporten (Balduck et al., 2010). Een goed onderscheid zou bijvoorbeeld de elitaire vereniging en de volksclub kunnen zijn. In verschillende takken van sport komen deze typen verenigingen voor. Op de lange termijn ontwikkelen deze verenigingen zich anders, hetgeen uiteindelijk de vereniging karakteriseert. Volgens de ecologie van organisaties zou

het ene type, al naar gelang de maatschappelijke omstandigheden, grotere overlevingskansen kunnen hebben dan het andere type.

Aan de hand van bovenstaande mechanismen kunnen langetermijnstatistieken geanalyseerd worden om te verklaren welke verenigingen de tand des tijds doorstaan en welke verenigingen uiteindelijk ophouden te bestaan. Verschillende typen en verschillende maatschappelijke omstandigheden kunnen worden geanalyseerd om het verloop van sportverenigingen te verklaren (Lucassen & Van Kalmthout, 2007; Hoekman, Bulsink en Van Kalmthout, 2015) onderzochten bijvoorbeeld of sportverenigingen in krimpgebieden worden bedreigd (zie figuur 2.2).

Figuur 2.2 Opgeheven verenigingen Nevobo, KNGU, KNVB en KNLTB naar regio in de periode 2010-2014 (in procenten).



Bronnen: Hoekman, Bulsink & Van Kalmthout (2015); ledenstatistiek Nevobo, KNGU, KNVB en KNLTB, 2010-2014.

Hoekman, Bulsink en Van Kalmthout (2015) komen aan de hand van bovenstaande statistiek tot een genuanceerd oordeel: volleybal- en gymnastiekverenigingen verdwijnen sneller dan op basis van de aantallen mag worden verwacht uit de krimp- en anticipieergebieden, terwijl voetbalverenigingen juist wel de landelijke statistiek volgen. Dit kan volgens de auteurs worden verklaard door de bredere functie van voetbalverenigingen ten opzichte van de eerder genoemde sporttakken. Tennis profiteert in relatieve zin zelfs mogelijk van de vergrijzing in krimpgebieden, omdat deze tak van sport tot op hoge leeftijd kan worden beoefend.

Ook de socioloog Stokvis liet zich recent inspireren door de organisatie-ecologie bij een analyse van het verdwijnen van sportverenigingen (Stokvis, 2011). Hij wilde nagaan of de verenigingsvorm voor de actuele sportbeoefening niet meer geschikt is. Om dit te onderzoeken ging hij op basis van beschikbare ledencijfers na of de vermindering van het aantal verenigingen zich in gelijke mate bij alle takken van sport en in dezelfde periode heeft voorgedaan – wijzend op een algemeen probleem met de verenigingsvorm – of voornamelijk bij een aantal

specifieke sporten en zich heeft voorgedaan in uiteenlopende perioden. Dit laatste nu blijkt uit de cijfers over ontwikkeling van clubs en leden in verschillende takken van sport. Bij takken van sport die een ledengroei doormaken zoals voetbal en paardrijden nam het aantal clubs toch fors af en in verschillende perioden. Bij bloeiende takken van sport is een duidelijke ontwikkeling te zien naar grotere clubs. Bij takken van sport waar de ledengroei afneemt of stagneert, is een geleidelijke teruggang te zien over dertig jaar. Stokvis concludeert dat de afnemende beoefening van een tak van sport een cruciale rol speelt. Daardoor hebben verenigingen moeite om voldoende leden te werven en te behouden en gaan ze uiteindelijk ten onder.

Wanneer de sportvereniging als organisatievorm wordt geanalyseerd zonder daarbij te kijken naar onderlinge verschillen, dan valt vooral de door Hannan & Freeman (1977, 1989) beschreven veranderingsweerstand op. Volgens Janssens (2011) is deze weerstand, die hij ook omschrijft als 'robuustheid', een centraal kenmerk van sportverenigingen. Hij argumenteert dat verandering in sportverenigingen wel mogelijk is, maar dat verandering altijd gradueel zal zijn.

Veranderingsweerstand

Een belangrijke kenmerk van sportverenigingen is dat de interne *checks and balances* ingebouwd zijn in de organisatie. Dankzij verschillende commissies vindt besluitvorming in alle lagen van de organisatie plaats. Bovendien zorgt de Algemene Ledenvergadering (ALV) voor mechanismes van verantwoording: besturen moeten uitleggen wat zij gedaan hebben en kunnen bij opzichtig falen worden weggestuurd door de leden. Dankzij deze mechanismen van verantwoording hebben verenigingen zich kunnen ontwikkelen tot stabiele, betrouwbare organisaties. De organisatie-ecologie voorspelt dat organisaties die deze betrouwbaarheid hebben ingebouwd, lange tijd kunnen blijven bestaan (Hannan & Freeman, 1989). Zij weten namelijk in grote mate hun eigen identiteit te behouden. Door Van Dijk (2014) wordt dit het *autopoëtisch vermogen* van organisaties genoemd: sterke visie, missie en organisatiewaarden zorgen voor behoud van deze identiteit. Daarnaast zijn verenigingen dankzij het hoge democratische gehalte beschermd tegen bestuurders die de vereniging in avonturen willen storten die voor hen te ambitieus zijn. De macht ligt bij de leden, die in meerderheid de koers van een vereniging bepalen in plaats van een leider die sportief succes najaagt en de vereniging hiervoor als het ware 'opoffert'. In een aantal gevallen is dit overigens wel gebeurd, zoals bij de voetbalclubs *Turkiyemspor* en *Young Boys* vanwege te grote ambities.

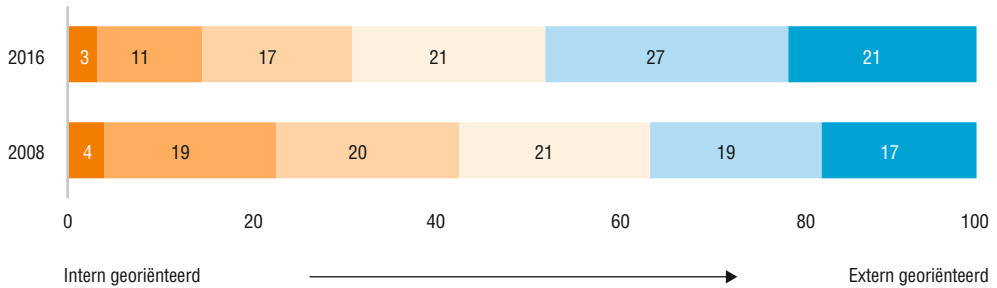
In de meeste gevallen weten sportverenigingen deze ontwikkelingen wel buiten de deur te houden, waardoor veel van de verenigingen lange tijd kunnen blijven bestaan. Er zullen maar weinig organisatiepopulaties zijn waarin organisaties zo lang blijven bestaan als bij de sportverenigingen het geval is (Van Bottenburg, 2007). Toch is het de vraag of in tijden van toenemende complexiteit dergelijke robuuste, betrouwbare organisaties voldoende in staat zijn om weerstand te blijven bieden aan snelle en ingrijpende veranderingen. Wat bijvoorbeeld het geval zou kunnen zijn bij een plotselinge doorvoering van de open club-gedachte

en van het transitiedenken bij sportverenigingen. Vanuit de organisatie-ecologie kan worden voorspeld dat het proces van verandering soms zo disruptief is dat het aantal verenigingen dat niet overleeft toeneemt (Hannan & Freeman, 1977, 1989). Het is dus de vraag hoe sportverenigingen om zullen gaan met veranderingsdruk, welke verenigingen wel en welke verenigingen niet in staat zijn om te veranderen.

Aanpassingsvermogen

Omdat de organisatie-ecologie zich bezighoudt met volledige populaties en niet zozeer gericht is op de individuele organisatie, biedt dit theoretisch perspectief weinig aanknopingspunten om verandering in organisaties te verklaren. Omdat 'natuurlijke selectie' als uitgangspunt geldt, worden ontwikkelingen in een branche verklaard aan de hand van het uitsterven van het ene type organisatie en de opkomst van een andere types. Een aantal auteurs heeft de focus gelegd op aanpassing van organisaties in relatie tot hun eigen omgeving (Lawrence & Lorsch, 1967; Argyris & Schon, 1978; Senge, 1992). Deze auteurs bieden een evolutionair perspectief en geven aan dat die verenigingen die het beste reageren op veranderingen in hun omgeving de grootste overlevingskansen hebben. Passendheid en aanpassingsvermogen zijn dan ook een betere vertaling van het woord *fittest* in *survival of the fittest* dan de vertaling met 'meest krachtig' of 'sterk'. Volgens Burgelman (1991) spelen autonome strategische processen hierin een grote rol: juist die organisaties die hun eigen strategie weten vorm te geven, zijn in staat om te overleven. Dit kan per vereniging verschillen. De ene sportvereniging kiest bewust voor een interne oriëntatie: de vereniging zorgt ervoor dat de eigen activiteiten goed zijn georganiseerd, maar probeert zich af te sluiten voor de buitenwereld om de toenemende complexiteit buiten de deur te houden. Aan de andere kant van het spectrum staan verenigingen die de complexiteit in de omgeving juist benutten om de eigen ontwikkeling vorm te geven. Uit figuur 2.3 blijkt dat in de afgelopen jaren het aantal verenigingen met een externe oriëntatie is gegroeid. Er bestaat nog steeds een grote variëteit bij clubs in het al dan niet intern of extern georiënteerd zijn. De passendheid van de strategie of oriëntatie van een bepaalde sportvereniging bij de eigen context (cultuur, capaciteiten, omgeving) is dan ook van groter belang dan de oriëntatie van de vereniging *an sich*. De organisatie-ecologie laat ons zien dat verenigingen niet per se allemaal dezelfde kant op hoeven te bewegen om te kunnen overleven. Tegelijkertijd laat het perspectief zien dat bepaalde organisatievormen eerder uitsterven en vervangen worden dan andere typen. Het is voor verenigingen dus van groot belang om zowel naar de eigen context te kijken als mee te bewegen met wat de tijdgeest van hen vraagt.

Figuur 2.3 Veranderende oriëntatie bij sportverenigingen in 2008 en 2016 (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2008/2016.

Burgelman (1991) stelt vast dat bestuurders of managers een belangrijke rol spelen in de strategische processen die organisaties doormaken. De bestuurders van een sportvereniging hebben meer informatie over de vereniging dan de andere leden. En hoewel de Algemene Ledenvergadering het officiële besluitvormende orgaan is van de vereniging, worden veel belangrijke beslissingen in de bestuurskamer genomen. Ook Van der Roest (2015) concludeert dat bestuurders van sportverenigingen van groot belang zijn in de manier waarop sportverenigingen worden vormgegeven. Van der Roest laat in zijn proefschrift vanuit de institutionele theorie zien waarom de ene sportvereniging meegaat in moderniseringseisen vanuit de omgeving, terwijl anderen hierin achterblijven. De institutionele theorie lijkt daarbij beter dan de organisatie-ecologie in staat om de ontwikkeling van een organisatie in zijn eigen context te verklaren.

2.5 De sportvereniging: een institutionele blik

Ongeveer gelijktijdig met de opkomst van de organisatie-ecologie, raakte een aantal organisatiekundigen geïntrigeerd door het feit dat organisaties juist erg veel op elkaar lijken. In plaats van die naar de verscheidenheid aan organisatievormen, stelden zij zich de vraag: “Waarom is er zo’n verbazingwekkende gelijkenis tussen organisatievormen en -praktijken?” (DiMaggio en Powell, 1983, p. 148). De gelijkvormigheid van organisaties is het centrale element van de institutionele theorie. DiMaggio & Powell (1983) noemen die isomorfisme. Deze term bestaat uit twee delen: de Griekse woorden voor ‘isos’ (gelijk) en ‘morphe’ (vorm).

Meyer en Rowan (1977) gelden als grondleggers van de (nieuwe) institutionele theorie, die de organisatie beschouwt als onderdeel van haar omgeving. Volgens Meyer en Rowan nemen organisaties bepaalde structuren aan, zodat zij kunnen worden beschouwd als 'legitieme' organisaties. Dankzij het aannemen van een bepaalde formele structuur (hierbij moet worden gedacht aan de zichtbare elementen van organisaties: kantoren, posities in de organisatie, formele regels in de organisatie, et cetera) vergroten organisaties hun overlevingskansen. Zij voldoen daarmee namelijk aan wat mensen verwachten van de organisatie. Door de aanhoudende verwachtingen rondom organisaties, komen organisaties bovendien in een proces terecht waarin zij steeds meer op elkaar gaan lijken (DiMaggio & Powell, 1983).

Ook bij sportverenigingen is een behoorlijke gelijkenis tussen organisaties te zien. Wanneer men de Nederlandse sportverenigingen van een afstandje beschouwt, dan valt op dat ook hun formele structuren behoorlijk met elkaar overeenkomen. Iedere vereniging heeft een bestuur, statuten, leden en een ALV. Deels is deze gelijkvormigheid te verklaren door wet- en regelgeving en door regels van sportbonden en -koepels. Zij schrijven nu eenmaal bepaalde zaken voor, en sportverenigingen volgen deze spelregels.

Een groot deel van de gelijkvormigheid van sportverenigingen wordt echter niet verklaard door wet- en regelgeving, maar doordat verenigingen er min of meer zelf voor kiezen om gelijkvormig te worden aan elkaar. DiMaggio & Powell (1983) wijten dit (naast wet- en regelgeving) aan nog twee zaken: ten eerste wordt op sportverenigingen normatieve druk uitgeoefend om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen. De open club-gedachte is een goed voorbeeld van zo'n normatief idee over de ontwikkeling van sportverenigingen. Beleidvoerders die zich bezighouden met de toekomst van de sport hebben het idee dat sportverenigingen zich moeten verbreden en meer moeten zijn dan sportaanbieder alleen. Wanneer deze boodschap in netwerken rondom bestuurders vaak wordt herhaald, ontstaat druk die uiteindelijk resulteert in gelijkvormigheid: meer sportverenigingen worden een open club. Een tweede oorzaak van gelijkvormigheid kan worden gevonden in het verschijnsel dat sportverenigingen ogenschijnlijk succesvolle activiteiten van elkaar kopiëren. Omdat bestuurders niet altijd een idee hebben welke stappen zij moeten nemen met de vereniging, imiteren zij de succesvolle buurman. Dit gebeurt overigens vaak zonder de vraag te stellen of de *best practice* van de buurman ook een goede uitwerking op de eigen vereniging heeft. Het resulteert echter wel in meer gelijkvormigheid.

Behalve de aandacht voor gelijkvormigheid is in de afgelopen jaren binnen de institutionele theorie ook veel aandacht ontstaan voor institutionele logica's. Deze logica's beschrijven hoe er, naast gelijkvormigheid, ook variatie kan ontstaan tussen organisaties in een bepaalde branche. Zo kunnen voor de ene sportvereniging marktprincipes belangrijk worden, terwijl een andere vereniging zich meer gaat richten op publieke dienstverlening.

2.6 Institutionele logica's

Een institutionele logica kan worden omschreven als een leidend principe waarbinnen de leden van een organisatie handelen (Friedland & Alford, 1991). Buiten het feit dat organisaties worden gestuurd door verwachtingen van buitenaf, is binnen het perspectief van institutionele logica's ook sturing van binnenuit aanwezig. De logica's geven sturing aan de handelingen van de actoren binnen een organisatie, maar eigen invulling van de individuen is wel degelijk mogelijk (Zilber, 2013). In de internationale sportwetenschap zijn institutionele logica's al langere tijd een belangrijke invalshoek. Zo beschreven O'Brien & Slack (2004) de opkomst van professionele logica's in het Engelse rugby en werd in Scandinavië gepubliceerd over het bestaan van institutionele logica's in sportverenigingen. Skirstad en Chelladurai (2011) beschrijven bijvoorbeeld dat in een sportvereniging meerdere logica's naast elkaar kunnen bestaan. Volgens Stenling en Fahlén (2009) strijden logica's echter om dominantie binnen een vereniging. Zij stellen dat sommige logica's binnen sportverenigingen meer waarde hebben dan andere. Zo valt er simpelweg meer publiek succes te behalen dankzij het implementeren van een topsportgedachte binnen een vereniging. Deze logica zal het dus binnen bepaalde verenigingen vrij gemakkelijk winnen van de pure breedtesportgedachte.

Ook in Nederland is in de afgelopen jaren aandacht ontstaan voor de institutionele logica's van sportverenigingen. In een aantal proefschriften wordt de theorie van institutionele logica's gebruikt om de ontwikkeling van sportverenigingen te duiden. Lucassen (2007, 2012) wijst op de betekenis van verschillende logica's voor kwaliteitsmanagement binnen de sport en voor de ontwikkeling van opleidingen van sportkader.

Van der Roest (2015) legt aan de hand van logica's uit hoe marktprincipes de vereniging zijn binnengedrongen. Hij concludeert dat de marktlogica wordt gestimuleerd aan de hand van de institutionele omgeving van verenigingen (de samenwerkingspartners en de gepercipieerde omgeving van verenigingen) en de strategieën die bestuurders ontplooiën om in de pas te lopen met ideeën over moderne organisaties. De moderne verenigingen gaan zich meer en meer richten op kwalitatief goed sportaanbod, dat flexibel en toegankelijk is. Doordat deze vorm van sportaanbod in de institutionele omgeving van verenigingen wordt gepromoot en de vergelijking met professionele sportaanbieders wordt gemaakt, ontstaat beleidsdruk om de vereniging in te richten volgens de marktlogica's. Dat bestuurders die jonger en hoger opgeleid zijn sneller inspelen op deze beleidsdruk, mag geen verrassing heten. DiMaggio & Powell (1983) voorspelden al dat normatieve druk en opleidingsniveau veel met elkaar te maken hebben. Dankzij de normen die hoger opgeleiden meekrijgen in hun studies, zullen zij ook in hun vrijwillige bestuursfuncties organisaties 'professioneel' willen inrichten.

Overigens is in de analyse van Van der Roest (2015) te zien dat de marktlogica nauwelijks echt de overhand krijgt. De verenigingslogica is diep geworteld in sportverenigingen, waardoor zij hier maar moeilijk van loskomen. In de verenigingen die stappen maken richting de marktontwikkeling zijn dus nog steeds heel veel elementen van de verenigingslogica te herkennen en is deze logica zelfs vaak nog dominant. Tot eenzelfde conclusie komt Waardenburg

(2016a) in zijn proefschrift over de instrumentalisering van sportverenigingen. Hierin laat hij zien dat de publieke logica (de sportvereniging als uitvoerder van publieke taken zoals bestrijding van overgewicht of de integratie van kinderen met een migratieachtergrond) maar zeer beperkt aanslaat binnen sportverenigingen. Wanneer deze logica te veel leidend wordt binnen een vereniging, dan ontstaat het risico dat de vereniging wordt ondergesneeuwd en zich zal terugtrekken. Beter is het, volgens Waardenburg, om juist vanuit de sportvereniging te redeneren en te kijken hoe de verenigingslogica (of communitylogica) delen van de publieke logica in zich kan opnemen. Hiermee wordt voorkomen dat binnen een vereniging weerstand ontstaat tegen het oppakken van publieke taken.

Dat de centrale activiteit van de sportvereniging, namelijk het sporten zelf, hiermee meer voorop komt te staan is ook een aanbeveling van Van Eekeren (2016). Zijn proefschrift richt zich op de spanning die binnen voetbalverenigingen kan ontstaan door zich ofwel geheel op zakelijke belangen te richten ofwel geheel op de open club-gedachte. Volgens Van Eekeren is het ongewenst om rigoureuus een van beide richtingen in te slaan. Verenigingen zouden juist verschillende belangen met elkaar moeten verbinden, zo betoogt hij.

Waarde(n)creatie in sportverenigingen

Van Eekeren (2016) laat aan de hand van een reis door het Nederlandse voetballandschap zien dat zowel de zakelijke logica als de open club-logica eigenlijk nauwelijks werken voor de meeste verenigingen, omdat in beide logica's te veel doelrationaliteit is opgesloten. Zowel binnen de zakelijke club, waar het streven is om meer winst te behalen, als in de open club, waar de publieke logica dominant is, is een streven naar doelrationaliteit terug te vinden. Deze term, die ontleend is aan Weber (1922, 1978), stelt dat efficiëntie het belangrijkste streven van een organisatie is. Van Eekeren stelt vast dat dit binnen de zakelijke logica een natuurlijk streven is. Immers, om winst te behalen moeten activiteiten efficiënt worden ingericht. Opvallender is dat hij ook binnen de open club-benadering een sterk efficiëntie-streven ontwaart. Volgens Van Eekeren is de doelrationaliteit 'bij dit ideaaltype gericht op de omgeving en de maatschappelijke vraagstukken die daar spelen. Vanuit een zekere moraliteit staat het creëren van publieke waarden centraal en de voetbalorganisatie, met voetbal als instrument, zoekt naar een manier om dit doel zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken' (p. 253-254).

Hiermee schieten verenigingen echter weinig op, omdat zij niet tot blijvende verandering komen (Van Eekeren, 2016). In plaats van zich uitsluitend op een van beide logica's te richten, zou het volgens Van Eekeren dan ook beter zijn als sportverenigingen zich richten op alle waarden die binnen de sportwereld gelden (hij noemt publieke, zakelijke, sportieve en culturele waarden). De sport en de sportvereniging dienen daarbij zelf als belangrijkste waardencreator te fungeren. Hiermee bedoelt Van Eekeren dat een vereniging sowieso 'waarden heeft en creëert – of bestuurders dit nu willen of niet of niet' (p. 257). Door enerzijds open te staan voor logica's van buitenaf, maar tegelijkertijd doordrongen te zijn van het feit dat de sportvereniging een eigen identiteit heeft, kunnen sportverenigingen meerwaarde creëren in

hun omgeving. De waarde die een sportvereniging heeft, zal voor iedere vereniging anders zijn, omdat wordt uitgegaan van de eigen identiteit.

De waarde(n)volle club richt zich dan ook op de centrale dienst (de sport) van de vereniging als waardencreator. De vereniging kiest bewust welke waarden zij wil vertegenwoordigen en wat dat betekent voor haar omgeving. In plaats van zichzelf volledig te storten op maatschappelijke betrokkenheid, staat de sport voorop. Voor bestuurders is het creëren en onderhouden van een waardenvolle club een behoorlijke uitdaging. De bestuurder moet immers de verschillende waarden van de vereniging met elkaar verbinden en hij of zij moet bewaken dat de balans niet doorslaat naar een van de afzonderlijke waarden. Een recente aanvulling binnen de institutionele theorie is het perspectief van *institutional work*. Binnen dit perspectief wordt het alledaagse werk van actoren binnen de kaders van overkoepelende instituties en organisaties geplaatst. In het geval van sportbesturen kan worden onderzocht hoe zij binnen de bestuurskamer omgaan met de druk om hun vereniging te ontwikkelen aan de hand van de open club-benadering of de benadering van de waardenvolle club.

Institutional work: het individu in beeld

De benadering van *institutional work* legt binnen de institutionele theorie nadruk op het micro-niveau van organisaties: het individuele handelen van actoren. Een belangrijk verschil met andere organisatiekundige benaderingen die zich richten op het individuele niveau ligt in het feit dat het handelen van actoren in verband wordt gebracht met institutionele kaders. Het individuele gedrag kan daardoor beter begrepen worden, maar het perspectief biedt ook houvast om ontwikkelingen binnen organisaties en organisatorische velden te verklaren vanuit individueel handelen. Zo kunnen organisatieveranderingen vanuit dit perspectief beter begrepen worden, omdat de nadruk wordt gelegd op de manieren waarop individuen experimenteren in organisaties en anderen overhalen om tot actie over te gaan. Op deze manier kan men bijvoorbeeld verklaren hoe innovaties in een sector tot stand komen (Lawrence & Suddaby, 2006).

Waardenburg (2016a) beschrijft vanuit het *institutional work*-perspectief hoe de acties van bestuurders te verbinden zijn aan de institutionele logica's die op dit moment aanwezig zijn in de sportwereld. Volgens Waardenburg is er, doordat er veel logica's bestaan binnen de wereld van sportverenigingen, op dit moment sprake van institutionele complexiteit. Verenigingen kunnen meerdere richtingen op bewegen om zichzelf te ontwikkelen en de kans op overleven zo groot mogelijk te maken. De keuzes die verenigingsbestuurders maken zijn door de grote mate van complexiteit zeker van belang. Kiezen zij voor een interne oriëntatie op de eigen activiteiten van de vereniging, of gaan zij voor een benadering waarin elementen van de open club of de waardenvolle club te herkennen zijn? Waardenburg laat zien dat de keuzes van bestuurders hierin van cruciaal belang zijn.

2.7 Conclusie

Sportverenigingen hebben te maken met een toenemende complexiteit in hun omgeving. Dit hoofdstuk biedt theoretische perspectieven van waaruit de ontwikkeling van sportverenigingen kan worden begrepen. Sportverenigingen zijn zoals beschreven een specifieke organisatievorm. In een dynamische maatschappelijke omgeving kunnen verenigingen meerdere kanten op bewegen om hun voortbestaan te kunnen garanderen en succes te boeken. Het vermogen om voldoende middelen te genereren om te kunnen functioneren speelt daarbij onder meer een cruciale rol. De *resources dependence theory* maakt duidelijk dat bij sportverenigingen de interne bronnen (enthousiasme en inzet van leden en kader) minstens zo belangrijk zijn als externe bronnen zoals subsidies.

De organisatie-ecologie laat ons zien dat in populaties van bepaalde organisaties, zoals verenigingen, een grote diversiteit bestaat, maar dat het aantal typen organisaties zeker niet oneindig is. Binnen een populatie komen meerdere vormen of blauwdrukken voor die een zekere mate van gelijkheid vertonen. En hoewel sportverenigingen maar langzaam veranderen, is in de laatste decennia een behoorlijke externe oriëntatie bij sportverenigingen naar voren gekomen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). De drie recente proefschriften die in dit hoofdstuk zijn beschreven (Van der Roest, 2015; Van Eekeren, 2016; Waardenburg, 2016a) laten zien dat de ontwikkeling van verenigingen echter niet kan worden begrepen vanuit een simpele verschuiving van binnen naar buiten, of een beweging die hetzij meer richting markt, hetzij richting overheid gaat. Ook al stimuleren krachten in de omgeving van de verenigingen – denk aan wetgeving, landelijk beleid, gemeentelijke subsidieregimes en kennisdeling – volgens de institutionele theorie een zekere eenvormigheid of isomorfie tussen verenigingen, toch kunnen verenigingen zeer verschillende keuzes maken. In de wereld van sportverenigingen bestaat een veelvoud aan te volgen logica's. De verenigingslogica wordt sterk bepaald door de gedeelde passie, 'voor en door elkaar'-waarden en vrijwillige inzet. Die van de markt door het streven om efficiënt winstgevend te produceren en die van de publieke diensten door toegankelijkheid voor iedereen en efficiëntie in de collectieve voorzieningen. Binnen deze wereld worden bestuurders van verenigingen uitgedaagd om keuzes te maken en te handelen in de richting van een bepaalde kansrijke logica of een werkbare combinatie daarvan.

In dit Brancherapport Sportverenigingen in Nederland worden verschillende aspecten behandeld van de interne realiteit van sportverenigingen en van de veranderende omgeving of context waarin zij bestaan. Het brancherapport poogt de complexiteit van de sportvereniging als dagelijks functionerende organisatie en van hun actuele ontwikkeling te verhelderen. In het slothoofdstuk worden deze verschillende onderdelen samengevat. Aan de hand van de analyses en verkregen inzichten wordt de vraag beantwoord of de in de inleiding beschreven werkingsprincipes van sportverenigingen in een toenemend complexe wereld nog houdbaar zijn.

Uitdagingen in een krimpgebied



In 2017 is de laatste sportieve samenwerking van Korfbalvereniging Oefening Doet Alles (ODA) uit Roderwolde opgezegd. De laatste paar kinderen uit combinatieteams zijn na de voorjaarscompetitie gestopt of bij een andere vereniging gaan korfballen.

De vereniging bestaat officieel nog wel, maar slechts om financiële redenen. Naast enkele leden van verdienste zijn er nog twee actieve leden: de secretaresse en de penningmeester. De laatste ledenvergadering heeft bepaald dat het resterende saldo bij de opheffing besteed moet worden aan sportieve jeugdactiviteiten in Roderwolde en omgeving. Besteding van dit saldo kan nog wel enkele jaren in beslag nemen...

Oprichting

In vroegere tijden was ODA een grote vereniging, zeker voor een klein dorp als Roderwolde, met niet meer dan vierhonderd inwoners. Het was lange tijd de enige sportvereniging in het dorp, pas vanaf eind jaren tachtig samen met de tennisclub. De oprichting in 1947 was net na de oorlog, in de golf van verenigingen die door heel Nederland uit de grond schoten. Aanleiding was de afnemende conditie in de zomer van de kortebaanschaatsers van Roderwolde. Het dorp had eerder een aantal kampioenen op het ijs voortgebracht, maar zij werden ineens voorbijgestreefd. De oplossing was korfbal, een zomersport geschikt voor mannen én vrouwen.

In 1964 had de vereniging versterking nodig en het hoofd van de plaatselijke basisschool werd gevraagd als voorzitter. Deze onderwijzer was de vader van de huidige penningmeester en hoewel hij zelf niet sportief was, stond hij wel

midden in het dorp en voelde zich geroepen de vereniging te helpen. Als schoolhoofd besloot hij direct maar bijna alle schoolkinderen lid te maken, waardoor het aantal jeugdleden enorm steeg. ODA had op een gegeven moment zelfs de meeste jeugdleden van de afdeling Groningen/Drenthe.

Jaren 70 en 80: succesperiode

In een klein dorp als Roderwolde was het lidmaatschap van de korfbalvereniging vanzelfsprekend. Ver reizen voor sport behoorde niet tot de opties en zo kwamen de leden vanzelf bij ODA. Er was een groot ledenbestand met op het hoogtepunt 130 leden, die speelden in vijf seniorentwaalfallen en een flink aantal jeugdteams. Dat leidde tot een mooie periode voor de vereniging. In de jaren zeventig en tachtig werden sportieve successen behaald met onder andere het Nederlands kampioenschap van de elf Afdelingen. Het eerste team speelde hoog en er was een prestatiegerichte selectie. De gezelligheid verdween echter ook niet en de teams waren hecht. Korfbal staat bekend om het grote aantal onderlinge relaties en bij ODA was dat niet anders. De vele kinderwagens langs het veld waren hiervan het bewijs. Het verloop was beperkt. Was je eenmaal korfballer, dan bleef je dat.

Het sportieve succes had zijn weerslag op de hele vereniging. Financieel ging het voor de wind, als gevolg van de vele acties die de club organiseerde. De meest lucratieve was ongetwijfeld de toto-lotto, waaraan bijna het hele dorp deelnam. Voor elke deelnemende dorpsbewoner ontving de club een paar dubbeltjes. Ook het ophalen van oud papier, waarvoor leden met een grote landbouwtrekker met aanhanger van deur tot deur gingen, leverde veel op. Zo kon de contributie laag blijven. Met medewerking van de gemeente Roden kwam er een mooie accommodatie waarop meerdere velden konden worden uitgelegd en in 1972 werd het dorpshuis gebouwd met daarin kleedkamers en een aantrekkelijke kantine. Tot slot had de vereniging meer dan voldoende vrijwilligers. Mede door activiteiten als de jaarlijkse toneelavonden en een actieve jeugdcommissie waren de dorpsbewoners zeer betrokken en makkelijk te porren om een steentje bij te dragen. Het succes en de groei van de vereniging hielpen echter wel mee. Zodra het minder ging, begonnen ook de eerste vrijwilligers af te haken...

Jaren 90: terugloop ledenaantal

Halverwege de jaren negentig begon het ledenaantal te dalen en een moeilijke tijd brak aan. Sportief gezien ging het even minder. Ups en downs horen erbij in sport, maar deze down duurde lang. Successen bleven uit, het niveau daalde en de ambitieuze spelers vertrokken naar korfbalverenigingen in de buurt.

Ook andere ontwikkelingen waren debet aan het dalende ledenaantal. Reizen voor de sport van je kind was voor ouders geen probleem meer. Veel jongens maakten de overstap naar voetbal en korfbal voor meisjes kreeg concurrentie van bijvoorbeeld paardrijden. Kortom, de aanwas van jeugdleden stakte. Dit is cruciaal geweest in de ondergang, samen met het feit dat er onvoldoende aandacht werd besteed aan directe ledenwerving. Het bleek niet langer voldoende om bij jonge niet-leden een briefje in de bus te gooien met de mededeling dat maandag de eerste korfbaltraining weer begon, de respons daarop werd steeds lager. Men hield te lang vast aan de bekende methoden en wist niet goed hoe de jeugd dan wel te bereiken. Fris bloed bleek voor kaderfuncties onvoldoende voorhanden. De wereld veranderde, maar de vrijwilligers konden niet mee.

In 2005 bestond ODA nog uit twee seniorenachtallen en drie combinatie-jeugdteams. Een aantal keer is geprobeerd het tijt te keren. Op ledenvergaderingen werden commissies gevormd en werd gesproken over oplossingen. Met de terugloop van de leden werd het animo voor deze commissies echter ook kleiner. Iedereen zag immers de aanvoer van jeugdleden teruglopen en steeds minder mensen zagen nog toekomst in de vereniging. Bovendien kende Roderwolde nog een groot aantal andere verenigingen, waar de actieve inwoners liever hun tijd en energie in staken.

Samenwerking met andere partijen leidde niet tot een oplossing. Andere korfbalverenigingen wilden wel korte tijd combinatieteams aangaan, maar boden geen structurele steun. Ook de gemeente, de korfbalbond en de dorpsgemeenschap zagen geen kans om de vereniging uit het slop te halen.

Huidige situatie

En zo verdween in 2015 het laatste seniorenteam bij ODA. In 2017 stopte de laatste sportieve samenwerking met een combiteam van de jeugd. De club is uitgeschreven bij de korfbalbond, maar als vereniging nog steeds ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De reden daarvoor is het eigen vermogen dat moet worden opgemaakt. Op de laatste ledenvergadering is besloten dat het resterend eigen vermogen ten goede moet komen aan sportieve activiteiten voor de jeugd in Roderwolde en omgeving en het bezit is recent overgedragen aan de plaatselijke vereniging Dorpsbelangen. Deze zal in overleg zorg dragen voor een goede besteding van het geld. Het laatste werk voor de enige twee leden, de penningmeester en de secretaresse, zit er dan ook op.

Alle anderen zaken van de vereniging zijn afgesloten. De materialen zijn geschonken aan korfbalverenigingen in de regio en de nog nieuwe multifunctionele accommodatie in het dorp heeft de vereniging met grote spijt als huurder zien vertrekken. Na overdracht van het vermogen aan Dorpsbelangen, staat de weg geheel vrij om ODA officieel op te heffen.

Betekenis voor het dorp

In het dorp had ODA altijd een belangrijke en bekende rol. De acties voor oud papier, bloemen, potgrond, de toto-lotto, toneelavonden, kaart- en sjoelavonden en een groot jaarlijks tweedaags toernooi waren bij iedereen bekend. Bijna elke dorpsbewoner was zelf lid geweest of had kinderen die korfbalden. Nieuwe gezinnen die vrij regelmatig in het dorp kwamen wonen ontwikkelden deze band met het dorp en de vereniging veel minder. Toen de vereniging afkalde vond iedereen dat jammer, maar zonder nieuwe jeugdleden was er geen sportieve doorstroming en was ook het werven van nieuw kader moeilijk. Ledenwerving had jarenlang op een te laag pitje gestaan en dat wreekte zich. Zoals op een van de laatste ledenvergaderingen werd verwoord: "Het is nu trekken aan een dood paard."



De vereniging is ingehaald door de tijd. De concurrentie van clubs in de buurt is flink groter. Het sporten in teamverband is minder aantrekkelijk geworden en de reisbereidheid voor trainingen en wedstrijden elders is sterk gegroeid. De vereniging in het dorp is niet langer meer de vaste plek om te sporten. En toen de jeugd niet meer kwam, liep de vereniging langzaam leeg.

Er wordt niet teruggekeken met wrok. ODA heeft mooie tijden gekend in de zeventig jaar van haar bestaan. In de sportieve hoogtijdagen werden uitwisselingen naar België, Engeland en Hongarije georganiseerd. De vereniging vormde de basis voor gezelligheid, activiteiten en hechte vriendschappen. De oud-korballers weten elkaar nog steeds te vinden.

3

Het ontstaan van de sportvereniging

» Daniël Rewijk (Mulier Instituut)

3.1 Inleiding: Enschedese Boys, 1906-2017

Op 12 juni 2017 kwam na iets meer dan 111 jaar een einde aan het bestaan van Enschedese Boys. De club werd in 1950 Kampioen van het Oosten, versloeg in het seizoen daarna Ajax in de Watergraafsmeer met 0-4 en had begin jaren zestig tegelijkertijd Abe Lenstra én Darius Dhlomo onder contract. In 1965 was de proftak van deze 'volksclub' onder druk van de gemeente met 'eliteclub' SC Enschede opgegaan in FC Twente. Als amateurvereniging speelde Enschedese Boys de laatste decennia in de laagste klassen van het amateurvoetbal (Ten Voorde, 2017; TV Enschede FM, 2017; Munnink, 2017; De Goeijen, 2017). Het ontgoochelde veteranenlid Theo Hendriks gaf in een reportage van TV Enschede aan dat hij zich voor het eerst echt zorgen maakte bij het bericht dat er geen A1-elftal meer kon worden opgesteld. Edwin Vos, ook lid vanaf zijn vroege jeugd, noemde de club 'een familie waar ik in geboren ben (...) een hele grote familie en er is helemaal niks van over' (Newsroom Enschede, 2017). En het langst spelende lid Harm de Jonge constateerde: 'Er is geen jeugd meer, tenminste, hier niet meer' (RTV Oost, 2017).

Deze opheffing haalde door het roemruchte verleden van 'de Boys' het nationale nieuws, maar de vierduizend andere opheffingen (het aantal aangesloten verenigingen bij NOC*NSF daalde in de periode 2003-2017 van bijna 28.000 naar bijna 24.000, exclusief visverenigingen 23.000) worden slechts in lokale media vermeld. De problemen van deze club verschillen ook niet van andere clubs in last: verminderde ledenaanwas van de jeugdafdeling, moeite om bestuurswerk en organisatorische taken te bemannen en teruglopende (financiële) ondersteuning door gemeente en sponsors (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Fusiebesprekingen met Victoria '28, de buurclub op hetzelfde complex, liepen na acht jaar praten op niets uit. Bij de opheffing telde Enschedese Boys nog 135 leden en had de club een schuld van circa 30.000 euro. Een jongere generatie betrokkenen rationaliseerde het verdwijnen van de club: het bestuur zou te veel in het verleden zijn blijven hangen en slechts oog hebben gehad voor problemen op de korte termijn. Door negativisme en een gebrek aan visie kwam er geen levensvatbaar toekomstplan.

Deze kritiek raakt aan het 'overlevingsdilemma' van sportverenigingen: ze moeten mee 'in de trend tot commercialiseren, instrumentaliseren en professionaliseren omdat de maatschappelijke ontwikkelingen dit zouden vereisen' of ze zullen verdwijnen (Boessenkool et al., 2011). In dit dilemma wordt een tegenstelling opgeroepen tussen de vereniging als traditio-

neel instituut met een eigen identiteit en de sportclub als maatschappelijk instrument. In deze tegenstelling staat de traditie de effectiviteit in de weg.

De Duitse cultuurwetenschapper Hermann Bausinger boog zich ook over deze problematiek en stelde in zijn essay 'Sind Vereine überholt' dat sportverenigingen tweeledig zijn: in de ontstaansfase zorgen ze altijd voor een breuk met het oude, door de introductie van iets nieuws of door afscheiding van een bestaande vereniging (Bausinger, 2006). Als de vereniging eenmaal gevestigd is en een stabiel bestaan leidt, dan wordt het eigen voortbestaan een doel op zichzelf en ontwikkelt zich het familiegevoel waarvan ook bij Enschedese Boys sprake was. Zo beweegt het verenigingsleven zich volgens Bausinger steeds tussen regeneratie en stagnatie, mede aangedreven door maatschappelijke veranderingen.

Dit is het uitgangspunt in dit historisch overzicht van de sportvereniging: sinds de opkomst van moderne sport, aan het eind van de negentiende eeuw, zijn bij diverse bevolkingsgroepen steeds nieuwe behoeften gegroeid. Van de exclusiviteit die elitaire schooljongens aanvankelijk nastreefden tot het verbinden van de massa in de socialistische sportbeweging in het interbellum en het faciliteren van topsport in meer recente tijden. Doelstellingen van clubbestuurders, 'werkende leden' en beleidsmakers zijn minstens zo gevarieerd. Hieruit groeiden om de paar decennia nieuwe vormen: de sportvereniging verpopte zich steeds opnieuw. Enschedese Boys is hiervan een voorbeeld: aanvankelijk een emancipatievehikel, later een prestatieclub met kampioenschapsambitie en uiteindelijk een in zichzelf gekeerde voetbalfamilie.

Bij de oprichting doorbrak Enschedese Boys als arbeidersclub het elitaire karakter dat het voetbal in Nederland aanvankelijk had. In de decennia daarna ontstond een felle rivaliteit met middenstandsclub SC Enschede. In de jaren na de oorlog werd het succes beleefd waar volgende generaties in de clubfamilie zich aan spiegelden en die een belangrijke bouwsteen vormde in de clubidentiteit. Juist daarom waren de fusiebesprekingen met aartsrivaal SC Enschede bij de vorming van FC Twente in april 1965 zo felomstreden. Traditie – een zelfstandig voortbestaan van de prof tak – en ratio – de noodzaak tot sanering van het beroepsvoetbal door oplopende tekorten – stuitten op elkaar. Uiteindelijk schikten de Boys zich in de wetten van professioneel voetbal: er moet wel geld binnen komen, anders houdt het op. Als amateurvereniging hervonden bestuurders en leden daarna het familiegevoel: een grote club met (soms) enig sportief succes, die de laatste jaren misschien iets te veel in het familiegevoel bleef hangen om nieuwe groepen leden aan te spreken.

Voormalig rivaal SC Enschede kende ook een moeilijke periode, maar participeerde in het Twentse programma 'Vitale Sportvereniging' en paste zich aan de nieuwe tijd aan door het clubhuis om te vormen tot huiskamer van de wijk (inclusief daghap van vijf euro), pétanque voor ouderen te faciliteren en overdag het terrein te openen voor sportende schooljeugd. In 2014 ontving zij de 'Meer dan Voetbal Award' als amateurclub van het jaar.

Dit hoofdstuk belicht de geschiedenis van de sportvereniging in Nederland door de meest ingrijpende gedaanteverwisselingen van sportverenigingen aan te wijzen. Van elitaire besloten bolwerken, via popularisering, verzuiling en groeiende overheidsbemoeienis tot aan de sterker wordende greep van 'de markt': steeds moeten sportverenigingen zich instellen op een nieuwe realiteit. Voordat de eerste golf sportverenigingen wordt belicht, willen we tonen

welk voorbeeld de pioniers op sportgebied gebruikten bij de vorming van hun sportclub, want sport was nieuw, maar het verenigingsleven kende een veel langere geschiedenis. De nieuwe sportverenigingen richtten zich in eerste instantie naar grondvormen die zij kenden van de generaties voor hen.

3.2 Grondvormen

In het pre-moderne Europa stonden tussen overheden en het privéleven zogenoemde corporaties in: officieel erkende genootschappen, die als verlengstuk van de lokale overheid of de kerk dienden. Ze dienden een specifiek maatschappelijk doel – bijvoorbeeld armenzorg of medische hulp – en markeerden tegelijkertijd de sociale positie en identiteit van leden. Bijstand na tegenslagen of geleden onrecht kwam niet van de overheid, maar kwam voort uit deze corporaties van wederzijdse hulp. Schutterijen bijvoorbeeld zorgden voor orde en veiligheid in de stad én waren de trots van de stadswijk; in rederijkerskamers schreven burgers stichtelijk dicht- en toneelwerk én de bijeenkomsten versterkten de saamhorigheid en solidariteit onder de hobby-poëten. Aan het einde van de zeventiende eeuw ontstond meer ruimte tussen het publieke leven – van stadsbestuur en kerk – en het private bestaan in eigen familiekring. In de meeste steden zochten geïnteresseerden in kunst, literatuur en wetenschap elkaars gezelschap zonder dat autoriteiten zich daarmee konden bemoeien. Dit is de ontstaansfase van het maatschappelijk middenveld, waar in onze tijd sportclubs zo'n prominente plaats in hebben.

Met deze nieuwe 'sociabiliteitscultuur' veranderde ook het wezen van Nederlandse genootschappen en verenigingen van overwegend 'instrumenteel' – belangen dienend die buiten de leden staan, zoals onderwijs, armoedebestrijding of bijbeldistributie – naar meer 'expressief' – waarbij de vereniging een doel dient dat de leden zelf aangaat, waarvoor zij elkaar opzoeken, zoals lezen, wetenschapsbeoefening, het verzamelen van oudheden of ... sport (Boessenkool et al., 2011).

In de loop van de achttiende eeuw werden besloten en op zichzelf gerichte leesgezelschappen, herensociëteiten, vrijmetselaarsloges en wetenschappelijke genootschappen de nieuwe norm voor het gezelschapsleven. Vernieuwend in deze organisaties was de diversiteit in de religieuze achtergrond van de leden en het democratisch gehalte. Voortaan kozen burgers vanuit persoonlijke interesse voor verenigingen. Overigens betekende dit niet dat iedereen zich zomaar bij ieder genootschap kon aansluiten. Doorgaans was de samenstelling sociaal gezien sterk homogeen. Besluitvorming vond plaats tijdens vergaderingen waarin alle leden – althans formeel – een gelijke stem hadden (Kloek & Mijnhardt, 2001). De eerste sportverenigingen ontstonden ook in deze fase, althans voor wie de scheiding van lichaam en geest in de moderne lichaamscultuur kan relativiseren. In de database sport van Huygens ING staat in 1803 het Haagsch Schaakgenootschap als eerste sportvereniging van Nederland vermeld, als departement van het Hollandsch Schaakgenootschap. Voor de eerste helft van de negentiende eeuw staan in de database nog enkele tientallen schaakverenigingen vermeld.

Aan geen van de organisaties uit de decennia rond 1800, waarin de activiteit en autonomie van de burger snel groter werden, is de moderne sport zo schatplichtig als aan de Maatschappij tot Nut van het Algemeen. Gesticht in 1784 als een instrument van praktische verlichting wilde 'het Nut' de welvaart in Nederland herstellen door het gewone volk te onderwijzen en wetenschappers te motiveren hun onderzoek te richten op praktische problemen. Departementen van de Maatschappij stichtten overal in het land volksscholen, bibliotheken en hervormingskolonies. Vanaf 1840 begon 'het Nut' zich te bekommeren om de fysieke conditie van Nederlanders. Dit was de eerste keer in Nederland dat de lichaamscultuur een punt van collectieve zorg werd. De gymzaaltjes die met financiële steun van 'het Nut' werden gebouwd in steden, stadjes en dorpen, werden al vrij snel het domein van gymnastiekverenigingen die vanaf 1860 snel opkwamen. Later streefde de Maatschappij naar verbetering van de hygiëne en bouwde badinrichtingen, waar zich vervolgens zwemverenigingen vestigden. De kleine burgerij was vaak de eerste groep die deze Nutsvoorzieningen omarmde en de zwemclubs en gymnastiekverenigingen werden dan ook vanuit deze sociale klasse gedragen. De maatschappelijke elite zorgde in deze periode op de eigen landgoederen en buitenplaatsen voor sportief vermaak, met de jacht en paardensport als voornaamste private liefhebberijen.

Op de prestigieuze kostscholen waar deze aristocraten en patriciërs hun kinderen heen stuurden, zoals Noorthey in Leidschendam, werden voor het eerst Britse sporten als cricket en voetbal gespeeld. Leerlingen die van school terugkeerden in hun eigenlijke woonplaats, richtten daar vaak een vereniging op om hun schoolsport voort te kunnen zetten. Een andere loot waar sportverenigingen op werden geënt, waren de studentencorpsen waar jongvolwassenen een eigen wereld oprichtten, waarin zij het programma, de regels en omgangsvormen bepaalden. De studenten spiegelde zich aan de exclusieve herensociëteiten van hun welgestelde vaders. Vanaf het ontstaan van universiteiten hadden studenten zich, informeel, geïnteresseerd in traditionele sportieve vermaken als schermen, paardensport, biljart en zelfs gymnastiek. Halverwege de negentiende eeuw organiseerden studenten uit de Kaapkolonie kortstondig een cricketclubje in Utrecht. Rond 1880 kreeg de studentensport een grotere schaal toen de studentencorpora van Leiden, Utrecht, Groningen en Amsterdam roeiverenigingen vormden, geïnspireerd door het Britse universiteitsroeien. Cricket en voetbal volgden iets later, maar roeien bleef lange tijd de studentensport bij uitstek. Dit tot verdriet van de tientallen cricket- en voetbalclubs die in dezelfde periode ontstonden. Zij raakten hun spelers kwijt als het diploma voor HBS of gymnasium binnen was: voetbal was aanvankelijk iets voor schooljongens.

3.3 De vereniging als hoeksteen van de Nederlandse sportwereld

Elders heb ik betoogd dat de introductie van Britse sporten als cricket en voetbal door de Hollandse schooljeugd ook een vroege manifestatie was van een jongerencultuur (Rewijk, 2015). De eerste cricket- en iets later voetbalclubs werden gesticht door schooljongens van 14 tot 17 jaar oud. Vaak hadden de oprichters direct of indirect ervaringen opgedaan aan kost-

scholen in binnen- of buitenland (Engeland voorop natuurlijk). In het hoog-burgerlijk milieu van deze sportliefhebbers was toezicht op het doen en laten door ouders, andere familieleden en docenten goed geregeld, want fatsoen en een deftig voorkomen deden ertoe. De sportclub bood in dit benauwde milieu een vrijplaats waartoe ouders niet of nauwelijks toegang hadden. Dat gold niet alleen voor de oefenmiddagen en onderlinge wedstrijden in het weekend, maar ook voor de interstedelijke wedstrijden die de clubs al snel regelden. Het is vaak opgemerkt dat de verspreiding van sport gelijk opging met de uitbreiding van het spoorwegennet, maar omgekeerd profiteerde de Hollandse jeugd ook van sportcompetities die hun mobiliteit noodzakelijk en daarmee normaal maakte. Moderne sport was dus het domein van een moderne, autonome jeugd die gretig tegenstanders in de naburige steden opzocht.

In andere opzichten sloten de sportverenigingen aan bij de vormen die het genootschapsleven al in de achttiende eeuw kende. Allereerst het democratische karakter, met statuten, reglementen, een door de algemene ledenvergadering aangewezen voorzitter, vice-voorzitter, secretaris, meestal een tweede secretaris, penningmeester én commissarissen. Omdat de sport het domein van de schooljeugd was, ging het hier om piepjonge sportbestuurders. Belangrijke besluiten, zoals contributieverhogingen, moesten door een meerderheid van de clubleden worden geaccepteerd. De democratische structuur was in de achttiende eeuw uitsluitend aanwezig in verlichte en elitaire vrijmetselaarsloges, maar aan het eind van de negentiende eeuw greep de massa naar politieke participatie in het landsbestuur. Sportclubs waren kleine kernen van grassroots-democratisering, waar jongelui de retorische en bestuurlijke vaardigheden konden oefenen die ze later in de *civil society* nodig hadden.

Minder democratisch was het toelatingsbeleid van sportclubs. Bekend is dat de ballotage ongewenste adspirant-leden – kandidaten van eenvoudige komaf – buiten moest houden: nieuwkomers konden zich alleen melden op voordracht van een of meer leden en moesten dan nog het oordeel van de ballotagecommissie afwachten. Dit exclusiviteitsmechanisme kwam overeen met hoe de meeste herensociëteiten het ledenbestand controleerden. Naast deze directe drempel waren er ook indirecte hindernissen voor minder vermogende sportliefhebbers. In het clubleven namen galadiners, dansavonden en recepties voor de tegenstander een belangrijke plaats in. Net als in de studentencorpsen kon alleen de elite zich deze levensstijl permitteren. Ook hier piepten de jongen zoals de ouden zongen. Amateurregels waren ten slotte ook een manier om arbeiders van de traditionele eliteclubs buiten te sluiten.

Wellicht dat deze hang naar voorouderlijke genootschapsvormen een typerend kenmerk van de Nederlandse sport – de overheersende rol van het verenigingsleven – helpt verklaren. Niet alleen was de vereniging de vorm waar de eerste sportbeoefenaars in samenkwamen, ook ontstonden koepelorganisaties vanuit dit verenigingsleven. Of het nu gaat om de cricket-, voetbal-, schaats- of atletiekbonden: het initiatief en de controle waren in handen van clubbestuurders. Hier namen representanten van de nationale en lokale notabelenelite de ontwikkeling van sport ter hand en deed dat in een beproefde vorm: de vereniging! In landen als Frankrijk, Duitsland en Engeland, hebben andere aanbieders van sportbeoefening – onderwijsinstanties, werkgevers en (lokale) overheden – zich meer en eerder met sport bemoeid, hoewel ook daar de sportclub essentieel was natuurlijk.

Toen de interesse voor sport – net als alles democratiseerde ook dit cultuurverschijnsel – in de volksklasse groeide, veranderde ook de achtergrond van sportverenigingen. De werkende klasse organiseerde sport vanuit de eigen werkkring, getuige de oprichting van een soort corporatieve sportclubs. In het leger ('Onderofficieren Gymnastiekvereniging Thalia', Assen 1869) en onderwijs ('Onderwijzersvereniging EVOK', Amsterdam 1868) gebeurde dit met gymnastiek al vrij vroeg, maar in het voetbal waren de leerlingen van de machinistenweekschool de eersten die de sportbeoefening als verlengde van hun werk inrichtten. In 1889 richtten zij in Amsterdam de Machinisten Voetbal-Club op, maar na twee jaar was de club ook weer ontbonden. In dezelfde stad ontstond in 1913 een Vereniging van Gemeenteambtenaren (VVGA, bestaat nog altijd) en in 1914 De Onderwijzers Sport Organisatie (DOSO), beide boden voetbal en korfbal aan. Het bekendst is natuurlijk de Philips Sport Vereniging (PSV) uit 1913. Tegelijkertijd groeide het aantal ongebonden arbeidersclubs voor voetbal, gymnastiek en schaken. In 1903 bijvoorbeeld de 's Gravenhaagsche arbeiders- en arbeidsters-gymnastiekvereniging'. Een jaar later stichtten enkele Amsterdamse clubs de 'Amsterdamsche Volks Voetbalbond' (AVVB) 'met het doel ongeorganiseerd arbeiders-voetbal, waarvoor men in den A[msterdamsche V[oe]tbal] B[ond] geen plaats wist te maken, te regelen en tot bloei te brengen' (Huygens ING, z.d.).

De verspreiding van sport onder het gewone volk bracht een geheel nieuwe dynamiek in de sportwereld en sommige aanzienlijke verenigingen van de eerste generatie zagen het als een bedreiging. Veel directer dan op het voetbalveld troffen de leefwerelden van de upper ten en de werkende man elkaar dan ook niet. De vrijpostigheid waarmee een bankwerker voor een ingooi de bal uit handen van een notariszoon trok, was in elke andere maatschappelijke context ongehoord. De elitaire vormen van oudere clubs als HVV, Hercules en HFC – formele ontvangst, galadiners – was de nieuwe generatie clubs volkomen vreemd. Hun opkomst wekte bij deze clubs wel de neiging het standsonderscheid te benadrukken door juist deze vormen te cultiveren. De afstand met de volkssport werd ook uitvergroot doordat incidenten op het veld werden opgeblazen: ruw spel dat onder *peers* acceptabel was, werd van een sociaal inferieure tegenstander niet getolereerd (Miermans, 1955). De snelle groei na 1900 van het aantal hockey- en tennisclubs kan gezien worden als gevolg van de sociale frictie op het voetbalveld.

In sporten met een minder elitaire oorsprong – zoals gymnastiek, zwemmen, korfbal – speelde deze problematiek veel minder, maar ook hier wekten de groeiende aandacht voor het lichaam en populariteit van sportief vermaak grote zorgen. Er was in de eerste decennia van de twintigste eeuw sprake van sterke concurrentie om de vrijetijdsbesteding van de jeugd tussen padvindersonderorganisaties, bonden voor natuurstudie, fanfareverenigingen en zangkooren. In deze strijd om de jeugd profiteerden sportverenigingen van een moderne en dynamische uitstraling. Buitenstaanders diskwalificeerden sport als een zinloos, oppervlakkig en zelfzuchtig vermaak, dat de jeugd afhiel van dienstbare en duurzame ontplooiing. Maatschappelijke jongerenclubs waren niet de enige die de groei van sportverenigingen met een kritisch oog volgden. Ook kerkelijke autoriteiten maakten zich grote zorgen om de modernisering van de lichaamscultuur: ze wezen deze eerst af en toen dat niet meer houdbaar bleek, zetten ze het naar de eigen hand.

3.4 Het hoeden van een kudde op drift: Verzuiling in de sport

De verdeeldheid die de verzuiling in de sportwereld teweegbracht laat zich gemakkelijk illustreren aan de hand van de gemeente waar ik ben opgegroeid: Anna Paulowna, in de kop van Noord-Holland. Rond 1930, toen de verzuiling in de sport haar hoogtepunt bereikte, telde deze bescheiden gemeenschap van circa zesduizend inwoners maar liefst zeven voetbalclubs. Twee daarvan speelden in de neutrale Noord Hollandse Voetbal Bond (NHVB, een onderbond van de KNVB) en gingen in 1930 samen in BKC. In 1930 ontstond Zwaluwen Anna Paulowna (ZAP), dat lid was van de Diocesane Haarlemse Voetbal Bond (DHVB). Omdat de katholieke sportautoriteiten in het bisdom Haarlem besloten dat elke parochie haar eigen voetbalclub zou krijgen, werd in 1932 een tweede katholieke club gesticht: Racing Club Breezand, die eveneens in de DHVB speelde.

Deze clubs speelden allen op zondag, wat de protestanten in de Anna Paulownapolder als een goddeloze schending van de zondagsrust zagen. Zij richtten in 1932 daarom de Christelijke voetbalvereniging ADO op en meldden zich aan bij de Christelijke Nederlandse Voetbal Bond. De sociaal-democraten meden zowel het christelijke juk als de kapitalistische prestatiesport en begonnen in 1933 een “voetbalgroep” Anna Paulowna, tevens bekend als de “Rooie Rakkers”, die als honderdste afdeling toetrad tot de Nederlandse Arbeiders Sport Bond (NASB). Voor de socialisten die zich op Moskou oriënteerden, waren deze “Rooie Rakkers” nog lang niet rood genoeg en rondom de anarchist Th. Pruim verzamelde zich een groepje sportieve communisten dat verbonden was aan de Rode Sport Eenheid.

Deze fragmentatie van de sportwereld was de neutrale sportbonden een doorn in het oog, want voetbal was zeker niet de enige verzuilde sport. Eigenlijk ontsnapten alleen elitaire sporten als hockey en tennis aan het oprichten van sportzuilen. Ook sporten als gymnastiek, korfbal en zwemmen kregen ermee te maken. De kritiek van de veelal liberale bondsbestuurders – op nationale schaal – en clubleiders – in lokaal verband – was niet verrassend. Ze verweten de organisatoren van verzuilde sport dat zij de maatschappelijke kracht van sport afzwakten. Sport was immers bedoeld om mensen met verschillende achtergrond en wereldbeeld bijeen te brengen, met elkaar bekend te maken en zo het begrip tussen bevolkingsgroepen te vergroten. Als iedereen in zijn eigen club en competitiestelsel opgesloten zat, ging de bindende kracht, de versterking van de nationale eenheid, verloren.

Daarnaast schaadde de verzuiling volgens de neutrale, eigenlijk liberale organisaties de belangenvertegenwoordiging van de sport. Overheden konden moeilijk kiezen welke club ze zouden helpen met betere faciliteiten als ze daarmee een andere bevolkingsgroep achterstelden en hielpen dan maar niet. Zo bleven sporters veroordeeld tot schuurtjes als kleedkamer en de sloot als sanitaire voorziening. Ten slotte was sport voor liberale sportbestuurders door de uniforme regelgeving en ‘natuurlijke’ competitiedrift bij uitstek een universeel verschijnsel. Het ontging hen hoe korfbal of turnen een socialistisch, protestants of katholiek karakter gegeven kon worden.

Dat laatste was voor de ideologen van deze sportzuilen volstrekt helder. De grondlegger van de katholieke sportbeweging in Nederland, ‘voetbalkapelaan’ Willem Binck uit Breda,

was rond 1910 bang dat sportief contact tussen katholieken en 'goddelozen' zedenbederf in katholieke kring bracht. Hij organiseerde al voor de Eerste Wereldoorlog strikt-katholieke sport in het Zuiden van Nederland (Derks & Budel, 1990). Door de mobilisatie tijdens die oorlog ging het razendsnel met de popularisering van sport in Nederland en kreeg vrijwel elk bisdom een organisatie voor voetbal en gymnastiek om de sportieve kudde te hoeden. Voor het clubleven betekende dit dat wedstrijden pas na de zondagochtendmis op zijn vroegst om 12.00 uur gespeeld mochten worden. Bij ontroof kerkbezoek konden spelers hun plekje in het elftal verliezen. De katholiek-morele dimensie in RK-sportclubs werd bewaakt door de Geestelijk Adviseur ("GA", meestal de pastoor of kapelaan in een parochie) die in elk katholiek clubbestuur was opgenomen. Deze moest de prestatiedrang temmen en de actieve leden voorhouden dat 'de geestelijke sportladder' voor de 'wereldlijke sportladder' ging.

Dit laatste vormde veel nadrukkelijker nog de kern van de protestantse sportbeschouwing. Ook hier remden de kerkelijke autoriteiten de contacten van kerkleden buiten de eigen gemeenschap via eigen sportorganisaties. De restrictie op speeltijden ging verder dan bij de katholieken – alleen op zaterdag dus – maar het grootste verschil was het streven van de protestanten om gedachten aan wedijver, sportief succes en vooral persoonlijke glorie naar de achtergrond te bannen. De meest uitgesproken sportpropagandist in protestantse kring, de Utrechtse predikant G.W. Oberman (1928), preees in zijn boekje *Jeugd Sport Christendom* de goede invloed van sportbeoefening op sociaal gedrag, blijmoedigheid van de jeugd, karakter en zelfbeheersing. Tegelijk zag hij 'de levens-leegheid van het niets-dan-sport-leven [als] een van de ernstigste gevaren voor onze jeugd. Het jagen naar records – het gaat tegenwoordig om enkele seconden en eenige meters, enkele streepjes – eischt steeds meer van het lichaam en dreigt de ziel te verwoesten'. Oberman week met zijn omarming van sport overigens ver af van de meer bevindelijke kringen in de Nederlands Hervormde Kerk.

De katholieke en protestantse sportverenigingen dienden voor alles de interne binding van jongeren binnen hun zuil, door afstand te scheppen tegenover andersdenkenden. Dit gold voor de socialisten ook wel, maar voor hen waren 'sportgroepen' een manier om de politieke idealen bekendheid en aantrekkingskracht te geven en zo nieuwe aanhang voor de klassenstrijd te verwerven. Daarbij streefden socialistische verenigingen ernaar zoveel mogelijk leden, ook vrouwen, actief te laten deelnemen aan meerdere sporten. Dat betekende bijvoorbeeld dat zwemmers van de Amsterdamse 'Watervrienden' in de winter ook handbal speelden. Veel discussie vond binnen verenigingen plaats over de mate waarin de competitiedrift de vrije hand gegeven mocht worden. Er waren idealistische clubbestuurders die elke gelijkenis met de prestatieve 'burgersport' wilden uitbannen, maar ook pragmatici voor wie het bestrijden van 'natuurlijk' competitief gedrag de groei van de NASB hinderde. Deze discussie vond bij alle sporten plaats, maar gaandeweg namen de pragmatici de overhand en groeide de ruimte voor sportieve distinctiedrang. De richtlijn om teams van gelijke sterkte te formeren en van selectie op kwaliteit af te zien, leidde onvermijdelijk tot 'fraude': 'Ploegen die aanvankelijk aanvingen met ploegen van gelijke sterkte, versterkten één ploeg naarmate deze meer kans kreeg op het kampioenschap. En brachten daarmee tegelijkertijd veel ontevredenheid onder de zwakkere ploegen, die nu met veel hogere scores verloren' (Dona, 1981).

Als het wel trouwhartig werd toegepast, raakten betere spelers en speelsters gedemotiveerd door het onvermogen van de eigen teamgenoten.

Hoewel de drie verzuilde sportorganisaties zich ten doel stelden sportbeoefenaren binnen de eigen kring te houden en afstand te scheppen tot andersdenkenden, vonden ze elkaar in hun afkeer van de burgerlijk-kapitalistische respectievelijk wereldlijke-menserende sport van de neutrale sportbonden. Toen de militaire dreiging vanuit Duitsland eind jaren dertig steeds sterker voelbaar werd en zeker toen de algehele mobilisatie verenigingen hun (mannelijke) ledenbestand leeg trok, naderden de verzuilde sportorganisaties elkaar. Al voor het uitbreken van de oorlog kwam een samenwerking op gang tussen de sportzuilen én de neutrale bonden. Dit kostte de neutrale bonden de grootste moeite omdat zij hiermee het bestaansrecht van verzuilde sport impliciet erkenden, waar zij steeds het absolute monopolie hadden geclaimd.

De nationaal-socialistische gelijkschakeling, waarbij voor elk maatschappelijk terrein nog slechts één koepelorganisatie kon bestaan, werd ook door anti-Duitse sportbestuurders verwelkomd. Voor veel verzuilde verenigingen waren de bezettingsjaren de nekslag. Voor hun ideologische beleving van sport was in de Nieuwe Orde geen ruimte meer en de ledenlijsten van de socialistische arbeiderssportgroepen werden in handen van de bezetter levensgevaarlijk. Vooral de kerkelijke verenigingen keerden na de oorlog terug en sommige bestaan nu nog, maar de afzondering was doorbroken: wel verzuilde clubs, maar één bond met één competitiestelsel. Ook in deze verenigingen verslaptte de greep van kerkelijke autoriteiten op de leden vanaf de culturele revolutie van de jaren zestig, ofwel: ook verzuilde verenigingen ontzuilden. Voor de “GA” was in veel katholieke clubbesturen geen plek meer.

3.5 Sport in de welvaartsstaat: individualisering en instrumentalisering

Behalve dat de bezettingsperiode de verdeeldheid van de Nederlandse sportwereld beëindigde, groeide de overheidsbemoediging met sport ook op andere fronten. Na de oorlog werd dit doorgezet. Overheidsinvesteringen, meestal op gemeentelijk niveau, bevrijdden vele honderden sportverenigingen van de kopzorgen over hun accommodatie. De jaren van wederopbouw waren ook de jaren van een enorme uitbouw van de sportinfrastructuur, waarbij de primitieve schapenweiden als speelveld en de slootkant als wasgelegenheid verdwenen. In veel gemeenten ontvingen verenigingen financiële ondersteuning om de huur van de verbeterde faciliteiten te kunnen bekostigen. Niet alleen de accommodatie werd verbeterd, sommige gemeenten trokken ook geld uit voor de opleiding en aanstelling van jeugdleiders binnen verenigingen. Door de groeiende welvaart – meer koopkracht en meer vrije tijd – nam de sportdeelname ook enorm toe. Voor overheden was sport daarmee steeds meer een publieke zaak en geen privaat vermaak meer. Hoewel overheidssteun de mogelijkheden van veel verenigingen flink vergrootte, ging het ook ten koste van de autonomie en zelfwerkzaamheid (Van Bottenburg, 1999).

De toenemende welvaart met de vaak commerciële diversificatie van vermaak hindert sportverenigingen in onze tijd om de jeugd aan zich te binden. Het vanzelfsprekende lidmaatschap van een sportclub binnen de eigen zuil is allang verdwenen. Bovendien kunnen verenigingen door de explosieve mobiliteitsgroei en schaalvergroting van het alledaagse bestaan niet meer vanzelfsprekend putten uit de eigen woonkern, stadswijk of lokale gemeenschap. Voor dorpsjeugd is een lidmaatschap of het supporterschap van een club in een nabijgelegen stad even vanzelfsprekend geworden. Beleidsmakers stellen soms dat sportverenigingen onvoldoende meegaan met de vrijere mentaliteit van de jeugd. Die zou zich niet meer willen verbinden aan competitiedata. Ook zouden clubs te weinig inspringen op de toenemende behoefte aan lichaamsbeweging van volwassenen en ouderen. Ze zouden verder moeten kijken dan de prestatiesport, naar vormen van recreatieve sportbeoefening. Waar verenigingen dit nalaten, zal de overheid niet vanzelfsprekend meer inspringen. Niettemin: sportverenigingen bewegen al bijna 150 jaar mee met nieuwe vormen van sportbeoefening en blijven vooralsnog de hoeksteen in de Nederlandse sportcultuur.

3.6 Besluit

Als we de historische lijnen uit het voorgaande verhaal in de geschiedenis van Enschedese Boys leggen, komen we tot een besluit van dit historisch hoofdstuk. De 'Boys' werd opgericht toen voetbal een elitesport was en brak daarmee in op de bestaande verhoudingen waarin oudere Enschedese verenigingen als Prinses Wilhelmina bepalend waren. De volksclub wist in de industriestad Enschede in de jaren dertig de concurrentie van maar liefst acht socialistische, negen katholieke, drie joodse en een protestantse voetbalclub te overleven. Na de oorlogsjaren groeide het uit tot een van de sterkste clubs van Nederland en probeerde Enschedese Boys beroepsvoetbal te exploiteren. De commerciële kracht was onvoldoende en de autonomie van de club bleek betrekkelijk toen het gemeentebestuur een fusie tot FC Twente oplegde. In de jaren zeventig was de achterban van de club in Enschede nog groot genoeg voor een bloeiend bestaan als amateurclub, maar in de laatste drie decennia dunde de 'familie' steeds meer uit. Aan overheidssteun wordt inmiddels ook voorwaarden gesteld – waaraan aartsrivaal SC Enschede wel kon voldoen – die voor de 'Boys' niet haalbaar bleken. Het familiegevoel bleek nog vooral uit nostalgie te bestaan, een laatste transformatie – of verpoping – was Enschedese Boys niet gegeven.

4

De sportvereniging in Europees perspectief

- » Marieke Reitsma (Mulier Instituut)
- » Jan-Willem van der Roest (Mulier Instituut)
- » Jo Lucassen (Mulier Instituut)

4.1 Inleiding

Door de sterke verenigingscultuur in Nederland is de sportclub een voor de hand liggende en populaire plek om te sporten. Maar er zijn ook aanwijzingen voor een groeiende populariteit van de commerciële sport en van het ongeorganiseerd sporten, dus buiten de vereniging. De afgelopen jaren floreerden fitnesscentra en zien we (vooral in de grote steden) veel bootcamplessen in het park, hardloopclubjes en wielergroepen. De behoefte aan flexibiliteit en minder verplichtingen en het steeds meer moeten ‘managen’ van je eigen vrije tijd zouden de reden zijn achter deze verschuiving. De vraag is wat dit betekent voor de ledentaantallen en het voortbestaan van sportverenigingen en hoe dit van invloed is op typerende zaken als vrijwilligerswerk en de maatschappelijke functie van de vereniging. Ook in het buitenland spelen deze ontwikkelingen een belangrijke rol in de sport. Vooral in de Vlaamse, Engelse en Scandinavische verenigingsliteratuur vinden we geluiden over deze bedreigingen voor de vereniging terug (Adams, 2011; Enjolras, 2002; Ibsen & Seippel, 2010; Nichols, Taylor, James, Holmes, King & Garrett, 2005; Scheerder, Borgers & Vanreusel, 2016).

De Nederlandse sportvereniging neemt een bijzondere plaats in het nationale veld van verenigingen en vrijwilligerswerk (de *civil society*) in, maar dit is zeker niet uniek. West-Europa telt een aantal landen met een vergelijkbaar verenigingslandschap, terwijl ook in Nieuw-Zeeland, Australië, Zuid-Korea en Canada een verenigingscultuur in de sport aanwezig is. Dit hoofdstuk biedt inzicht in de positie van de Nederlandse sportvereniging ten opzichte van andere landen. We richten ons hierbij op Europa, vanwege de grote hoeveelheid beschikbare data.

Het recent afgeronde grootschalige onderzoek naar sportverenigingen in tien Europese landen vormt hiervoor de belangrijkste bron van informatie. Het onderzoek *Social inclusion and volunteering in sports clubs in Europe* (SIVSCE) was onderdeel van het Europese onderzoeksprogramma Erasmus plus. Het Mulier Instituut was verantwoordelijk voor de Nederlandse bijdrage. De sportvereniging in Europa staat centraal, met sociale inclusie en vrijwilligerswerk als focus. De SIVSCE-rapporten (2016/2017: Ibsen, Nichols & Elmore-Osterlund, 2016; Elmore- Østerlund, Ibsen, Nagel & Scheerder, 2017; Breuer, Feiler, Llopis-Goig & Elmore-Østerlund, 2017; Van der Roest, Van der Werff & Elmore- Østerlund, 2017a) worden gezien als een vervolg op de uitgave *Sport Clubs in Europe* (Breuer, Hoekman, Nagel & Van der Werff, 2015), waarin ook

wordt gerapporteerd over sportverenigingen in Europa. De nieuwe rapporten bevatten unieke informatie, omdat het gebruik van een consistente methodologie een betere vergelijking tussen landen mogelijk maakt.

In dit hoofdstuk worden de Nederlandse sportverenigingen vanuit Europees perspectief beschreven, aan de hand van vijf thema's. Als eerste het overheidsbeleid, waarin de vraag wordt beantwoord hoe verschillende Europese overheden invulling geven aan beleid voor sportverenigingen. Vervolgens komt de structuur van de vereniging aan bod, met daarin aandacht voor verschillen in grootte en leeftijd, type en sportaanbod en financiële situatie van verenigingen. Als derde bekijken we het lidmaatschap bij de sportvereniging. Hoe populair is het lidmaatschap van sportclubs? Vervolgens bespreken we een fundamenteel onderdeel van elke sportvereniging, de vrijwilligers. Welke verschillen zijn te zien wat betreft vrijwilligersbeleid, vrijwilligers aantallen, betaalde krachten, vrijwilligerstaken en werving en behoud van vrijwilligers? Tot slot kijken we naar sociale integratie in sportverenigingen. Aan de hand van drie dimensies van sociale integratie wordt Nederland gepositioneerd in Europa. Het hoofdstuk eindigt met een concluderende paragraaf, waarin ook aandacht is voor een blik op de toekomst.

4.2 Overheidsbeleid

In Nederland is sport geen wettelijk vastgelegde overheidstaak. Toch maken zowel de Rijksoverheid als lagere overheden beleid voor sport. Voor de lokale overheden gaat dit vooral om accommodatiebeleid. Hier hebben veel sportverenigingen direct mee te maken, bijvoorbeeld bij het huren van een sporthal of bij gebruik van een sportcomplex. De Rijksoverheid zette de afgelopen jaren vooral in op de maatschappelijke en verbindende rol van sport, met programma's als VSK (Veilig Sportklimaat) en SBB (Sport en Bewegen in de Buurt). Nationale sportkoepel NOC*NSF en de Nederlandse gemeenten zijn de hoofduitvoerders van deze programma's, het Ministerie van VWS (Volksgezondheid, Welzijn en Sport) is opdrachtgever en financierder (Breedveld & Van der Poel, 2015). De subsidiëring van sportverenigingen was lange tijd geen onderdeel van dit landelijke beleid. De overheid richt zich op de verbindende kracht van sport, dit kan volgens haar ook door middel van anders georganiseerde of ongeorganiseerde sport. In het nieuwe regeerakkoord van het kabinet Rutte III (Rijksoverheid, 2017) kiest de overheid wel weer voor een belangrijke rol voor de sportvereniging. Er wordt extra geld uitgetrokken voor het versterken van de sportbonden (10 miljoen euro) en de ontwikkeling van open clubs in wijken. De gedachte hierachter is juist dat de sportvereniging een belangrijke maatschappelijke rol kan vervullen (Rijksoverheid, 2017; Ministerie van VWS, 2018). Hoe andere overheden in Europa zich opstellen ten aanzien van sportverenigingen, varieert. Dit geldt ook voor de financiële middelen die worden vrijgemaakt.

De onderzoekers van het SIVSCE-project bestudeerden overeenkomsten en verschillen tussen Europese overheden wat betreft sportbeleid (Ibsen et al., 2016). In de meeste van de onderzochte landen richt het beleid zich vooral op het sporten bij een sportclub. Uitzonderingen hierop zijn Denemarken, Duitsland en Noorwegen. Deze landen richten zich ook op sporten buiten de club. In Nederland kennen we geen sportwet. In een aantal andere landen is wel wettelijk vastgelegd of en hoe de overheid zorg moet dragen voor de sport. Zo is er in Polen een wet die lokale overheden verplicht de sport te ondersteunen. In vrijwel alle tien landen vervult de overheid zelf een rol in het direct of indirect financieren van de sport. De wijze en mate daarvan varieert. In veel landen hebben sportverenigingen de mogelijkheid geld te ontvangen van de nationale overheid op basis van sportstimuleringsprogramma's of maatschappelijke programma's (Ibsen et al., 2016).

De meer structurele steun voor de sport komt echter in de meeste landen van de lokale overheden. In Nederland is dat ook het geval, ondanks het feit dat lokale overheden hier niet wettelijk toe verplicht zijn (net als in Engeland, Duitsland en Noorwegen). In andere landen als België, Denemarken, Hongarije en Polen vindt deze steun wel plaats op basis van wetgeving (Ibsen et al., 2016). De steun vanuit lokale overheden is grofweg te verdelen in twee soorten, namelijk toegang tot faciliteiten en subsidieverstrekking. De eerste is de meest voorkomende, maar bestaat in verschillende vormen. In een aantal landen is het gebruik van publieke faciliteiten gratis voor sportverenigingen (Denemarken, Duitsland, Hongarije, Noorwegen, Polen). In Polen zijn veel clubs gevestigd in onderwijsinstellingen of sportcentra, waardoor de bijbehorende faciliteiten automatisch voorhanden zijn. In Zwitserland, Engeland en Spanje betalen sportverenigingen een gereduceerd tarief voor het gebruik van faciliteiten, zoals dat ook in Nederland het geval is. In ieder geval betreft dit beleid een grote groep sportverenigingen (Ibsen et al., 2016). Over heel Europa genomen maakt 68 procent van de clubs gebruik van een accommodatie die in publiek bezit is, tegenover 33 procent van de clubs die een accommodatie in eigen bezit heeft (Elmose- Østerlund et al., 2017). De tweede soort steun betreft subsidies en komt in Europa in drie verschillende vormen voor. De eerste vinden we terug in Denemarken, Noorwegen en Duitsland, waar subsidies niet gekoppeld zijn aan specifieke voorwaarden voor de bestemming. De tweede soort is de subsidie voor een specifieke doelgroep die kan worden aangevraagd bij de lokale overheid. Dit zien we terug in België, Duitsland, Hongarije, Spanje, Zwitserland en Nederland. Tot slot is er de subsidie specifiek voor samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld tussen de sportvereniging en het onderwijs. In Duitsland, Denemarken, Hongarije en Nederland worden dit soort initiatieven financieel ondersteund (Ibsen et al., 2016).

De sportverenigingen worden ook indirect gesubsidieerd, via de weg van de Lottogelden die door NOC*NSF verdeeld worden over de verschillende aangesloten sportbonden (Breedveld & Van der Poel, 2015). De structuur van de overkoepelende sportbond die we in Nederland kennen, zien we ook terug in België, Duitsland, Noorwegen en Zwitserland. Ook in Hongarije, Polen en Spanje bestaat een dergelijke overkoepelende organisatie. In deze landen heeft

de organisatie echter een wettelijke grondslag en is er verantwoordelijkheid voor een aantal publieke taken (quasi-overheid). Denemarken kent meerdere overkoepelende organisaties en Engeland is uniek vanwege *Sport England*, de overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor de financiering van sportbonden (Ibsen et al., 2016). In Nederland is NOC*NSF feitelijk een vereniging van bonden en de organisatie bepaalt zelf (feitelijk de leden) of een nieuwe bond mag toetreden. Zo trad recent in Nederland nog de survivalrunbond toe (NOC*NSF, 2016a). De andere overkoepelende bonden kennen deze zelfde constructie, met uitzondering van Polen, waar voor toetreding toestemming moet worden gevraagd aan de minister van Sport (Ibsen et al., 2016).

4.3 Structuur van de vereniging

Grootte en leeftijd

De responderende Nederlandse clubs in het SIVSCE-onderzoek hebben gemiddeld 203 leden, terwijl het Europese gemiddelde iets hoger ligt, op 239 leden (zie tabel 4.1). Dit kan onder meer komen doordat Nederland weinig omniverenigingen heeft in vergelijking met de andere landen. Van de Nederlandse clubs in het onderzoek geeft 55 procent namelijk aan niet meer dan 300 leden te hebben. In België, Hongarije, Polen, Spanje en Zwitserland ligt het gemiddelde aantal leden per vereniging slechts tussen de 120 en 170. Deze landen kennen een groot aantal verenigingen met zeer weinig leden (minder dan 50, zie figuur 4.1). Hongarije, Polen en Spanje zijn ook de landen met veel jonge verenigingen. Zo is in Spanje maar liefst 73 procent van de verenigingen na 2000 opgericht (zie figuur 4.2). In deze drie landen is, samen met Engeland, ook de meeste groei te zien. In Hongarije, Polen en Spanje had de afgelopen vijf jaar bijna 50 procent van de clubs te maken met stijgende ledenaantallen. Ter vergelijking, in Nederland hadden ongeveer evenveel clubs de afgelopen vijf jaar te maken met groei als met krimp (beide 30%, zie figuur 4.3). Behalve Hongarije, Polen en Spanje hebben ook België en Zwitserland veel verenigingen met kleine ledenbestanden. Wanneer we kijken naar het gebied waarin de sportvereniging is gevestigd, zien we dat in Zwitserland de sportvereniging zich relatief vaak bevindt in een plaats met minder dan 5.000 inwoners (43% van de verenigingen: Breuer, et al., 2017).

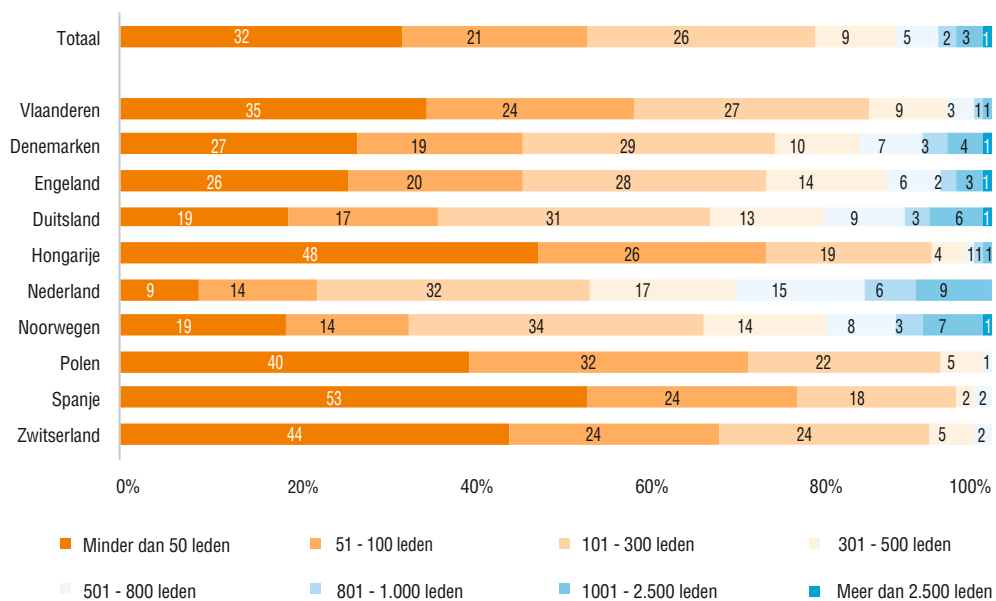
Tabel 4.1 Aantal leden per vereniging per land.

Land	Gemiddeld aantal leden
Totaal	239
België (Vlaanderen)	146
Denemarken	320
Engeland	246
Duitsland	364
Hongarije	128
Nederland	203
Noorwegen	378
Polen	112
Spanje	169
Zwitserland	121

Bron: Ibsen et al., 2016.

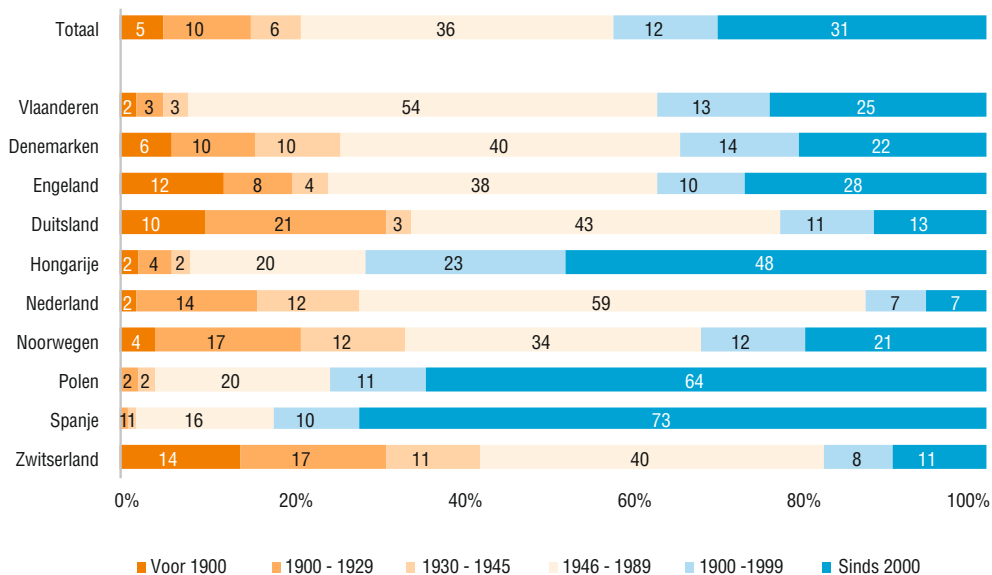
De variatie tussen landen wat leeftijd betreft is groot. Nederland heeft van de tien Europese landen in het onderzoek het grootste aandeel oude clubs (opgericht voor 2000). De gedetailleerde cijfers laten zien dat een zeer groot deel van de responderende clubs in Nederland (60%) is opgericht in de periode tussen 1946 en 1989 (Breuer et al., 2017), zie ook figuur 4.2. Dit is niet verrassend, want tot 1970 zorgde de verzuiling in Nederland voor veel verenigingsvorming. Slechts 7 procent van de clubs in ons land is na 2000 opgericht. Een mogelijke verklaring daarvoor kan liggen in het feit dat Nederland relatief al veel clubs kent. Daardoor kan het oprichten van een nieuwe vereniging moeilijker worden, omdat er voor nieuwe initiatieven minder plaats is (Breuer et al., 2017). Opvallend is dat in de voormalige Oostbloklanden veel jonge clubs zijn. In de communistische tijd werd het sportaanbod daar voornamelijk door staatsorganisaties georganiseerd.

Figuur 4.1 Clubgrootte van sportverenigingen per land (aandeel verenigingen in procenten).



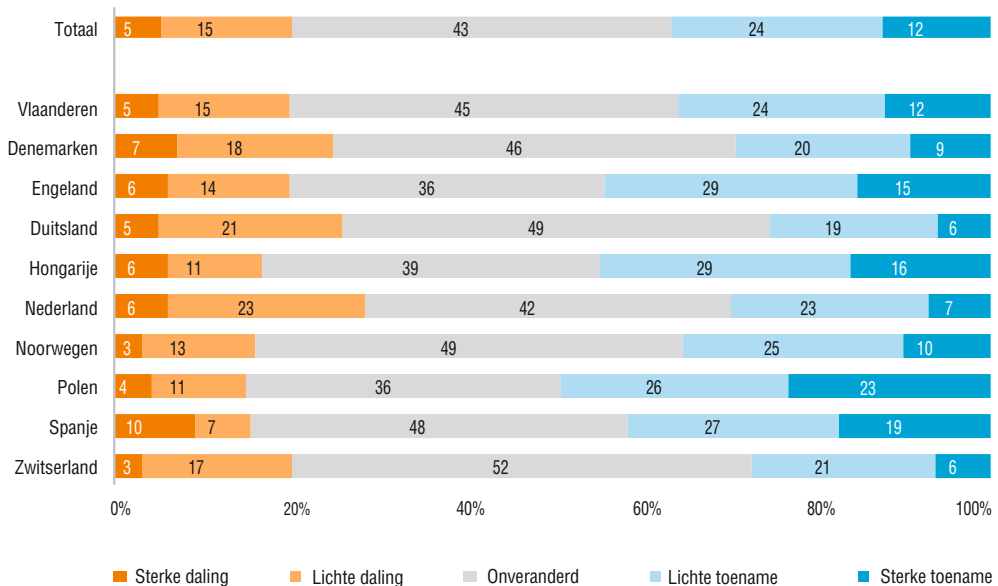
Bron: Breuer et al., 2017. Bewerking: Mulier Instituut.

Figuur 4.2 Jaar van oprichting van sportverenigingen per land (aandeel verenigingen in procenten).



Bron: Breuer et al., 2017. Bewerking: Mulier Instituut.

Figuur 4.3 Ontwikkeling van ledenaantal in sportverenigingen per land (aandeel verenigingen in procenten).



Bron: Breuer et al., 2017. Bewerking: Mulier Instituut.

Type en sportaanbod

Nederland heeft het grootste aandeel verenigingen die slechts één bepaalde tak van sport aanbieden. In andere landen zijn de omni-sportverenigingen een stuk gangbaarder. Zo biedt in Noorwegen ruim een derde en in Duitsland zelfs ruim twee vijfde van de verenigingen meerdere sporten aan (Breuer et al., 2017). De analyse van de onderzoekers laat zien dat omni-sportclubs vooral grote clubs en oude clubs zijn (Elmose- Østerlund et al., 2017). Ook al kent Nederland volgens de gepresenteerde cijfers veel grote clubs en veel oude clubs, toch zijn er juist heel weinig omni-sportclubs (Breuer et al., 2017).

Tabel 4.2 biedt een overzicht van de meest aangeboden sporten door sportclubs in de deelnemende landen aan het SIVSCE-onderzoek. Europees gezien is voetbal de populairste sport met 20 procent. Verder is er grote variatie tussen de Europese landen wat betreft de populariteit van sporten. Zo is tennis in Nederland en Duitsland erg groot vergeleken met andere landen en is gymnastiek extreem populair in Duitsland (bijna een kwart van de verenigingen biedt gymnastiek aan). Handbal is een grote sport in Noorwegen (één op de zes verenigingen biedt handbal aan) en vrijwel alleen in Nederland wordt er gekorfbald (Breuer et al., 2017).

Tabel 4.2 Meest aangeboden sporten door de onderzochte sportclubs in verschillende landen in 2016 (percentage clubs).

Sport	Totaal	Nederland (N=1.103)	België (Vlaanderen) (N=1.002)	Denemarken (N=3.631)	Engeland (N=812)	Duitsland (N=20.546)	Noorwegen (N=601)
Voetbal	20,3	24,5	18,1	15,4	5,9	29,5	30,9
Gymnastiek (alle sporten)	8,6	4,0	7,3	14,7	7,9	23,4	7,6
Volleybal	7,2	5,7	6,6	4,5	2,4	15,8	5,6
Atletiek	7,1	4,5	4,4	2,3	1,2	11,5	13,2
Schietsporten	6,8	1,4	3,3	8,6	2,4	9,7	7,8
Zwemmen	6,7	4,5	5,2	5,9	8,4	6,6	9,0
Fietsen	6,2	2,2	12,4	5,5	1,7	5,6	5,8
Tennis	5,9	13,2	4,4	5,9	2,8	14,0	2,8
Fitness/Aerobic	5,8	2,1	3,4	4,5	3,8	15,0	6,8
Handbal	5,6	4,2	0,7	8,0	0,9	7,4	16,2
Basketbal	5,5	3,6	3,3	1,4	11,6	4,7	5,2
Tafeltennis	5,3	2,4	3,5	3,3	5,0	17,0	3,6
Wandelen/Nordic walking	4,7	2,0	6,8	2,6	0,3	11,1	6,8
Badminton	4,6	2,0	5,0	12,5	2,8	10,0	2,8
Dansen	4,0	2,1	7,2	6,9	2,8	9,6	3,0

Bron: Ibsen et al., 2016.

Financiële situatie

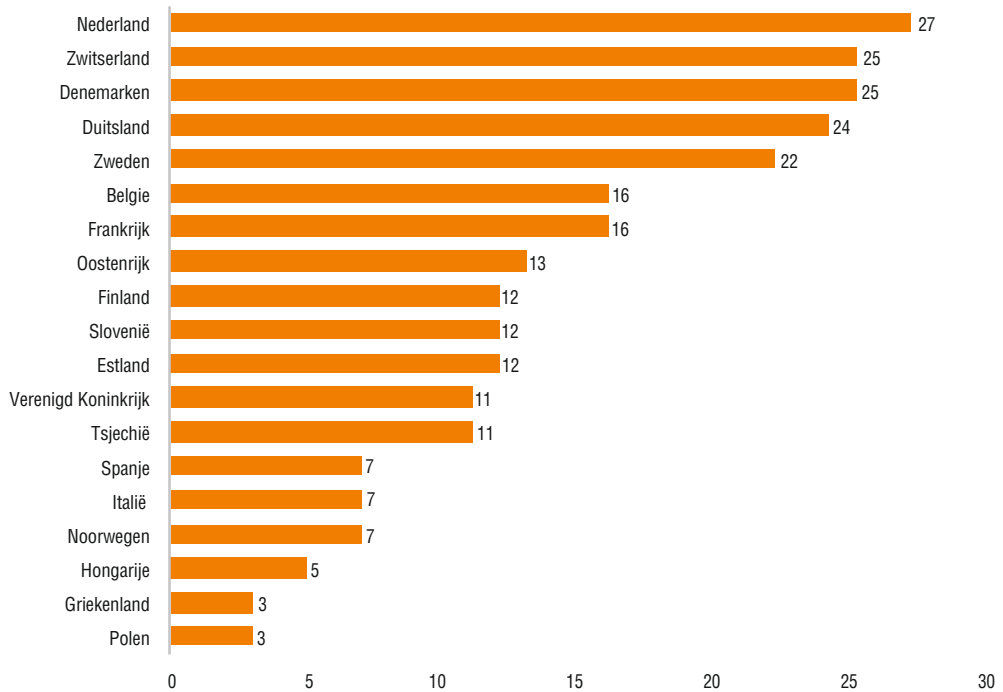
Wat de financiële situatie waarin sportverenigingen zich bevinden betreft, zijn de verschillen door Europa heen groot. In Hongarije en Polen geeft meer dan de helft van de clubs aan in de financiële problemen te zitten en ook in Spanje betreft dit een groot deel van de clubs (een derde). Nederlandse verenigingen staan er relatief goed voor, met minder dan 10 procent van de verenigingen dat aangeeft het financieel moeilijk te hebben. Hetzelfde geldt voor België en Zwitserland (Breuer et al., 2017).

4.4 Lidmaatschap van de sportvereniging

Uit de Eurobarometer van 2014 blijkt dat de sportvereniging een belangrijke rol vervult in de Europese samenleving. De Eurobarometer is een terugkomende monitor van de Europese Unie. De Europese inwoner is positief over de sportvereniging. Bijna driekwart van de EU-burgers is het eens met de stelling dat de lokale sportvereniging vele mogelijkheden biedt om fysiek actief te zijn. In Nederland is dit percentage het hoogst. 94 procent van de Nederlanders is het eens met de stelling (Eurobarometer, 2014). Hoewel driekwart van de Europeanen een positieve houding heeft tegenover de sportvereniging, was in 2014 hetzelfde aandeel van de EU-burgers (74%) van geen enkele sportclub (zowel sportverenigingen als fitnessclubs) lid, terwijl dit vijf jaar eerder nog om 67 procent ging. Het lidmaatschapspercentage voor Nederland is wel duidelijk hoger (Eurobarometer, 2014).

Zoals eerder vermeld heeft de ongeorganiseerde sport in Nederland de afgelopen jaren een opmars beleefd. Toch sport een substantieel deel van de Nederlanders nog altijd bij een sportclub, namelijk 27 procent van de inwoners boven de 15 jaar (zie figuur 4.4). In vergelijking met andere landen in Europa is dat veel. In België is dit bijvoorbeeld maar 16 procent en in een land als Polen slechts 3 procent (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2016). Alleen Denemarken, Zwitserland en Duitsland zijn vergelijkbaar met Nederland, met percentages van 25 en 24 procent. In vergelijking met andere Europese landen kan worden gesteld dat een lidmaatschap bij een sportvereniging in Nederland vrij populair is.

Figuur 4.4 Percentage van de bevolking (15 jaar en ouder) dat lid is van een sportvereniging per land.



Bron: Eurobarometer, 2014.

De vraag of de sportvereniging wellicht inboet aan populariteit borrelt de afgelopen jaren regelmatig op. Cijfers uit dezelfde barometer laten zien dat het lidmaatschapspercentage van Nederlandse verenigingen van 27 procent gelijk is aan dat in 2009. In Nederland blijft het aantal lidmaatschappen dus stabiel. Overigens blijft het percentage lidmaatschappen bij een fitnessclub in Nederland ook stabiel op 19 procent tussen 2009 als 2014. In een aantal andere Europese landen is de populariteit van sportverenigingen wel aan het stijgen ofwel dalen. Zo zijn in Tsjechië en Duitsland stijgingen van respectievelijk 4 en 6 procent te zien, terwijl landen als Portugal, Oostenrijk en Finland met dalingen van 4 en 5 procent kampen (Eurobarometer, 2014). Het onderzoek geeft niet direct een verklaring voor de verschillen tussen de landen. Over de breedte genomen zijn er ongeveer evenveel landen met een stijging als met een daling. Dit resulteert in het Europese gemiddelde van 12 procent deelname onder de bevolking in 2014, dat gelijk is gebleven ten opzichte van 2009. Wel is in het grootste deel van de landen een lichte stijging in het aantal lidmaatschappen bij een fitnessclub te zien, met een uitschieter in Zweden (+12%). Italië vormt met een daling van 8 procent ook een uitschieter (Eurobarometer, 2014).

4.5 Vrijwilligers

Vrijwilligersbeleid

Vrijwilligers zijn de drijvende kracht bij de meeste sportverenigingen. Ze vervullen de taken die gedaan moeten worden om een vereniging draaiende te houden. In die zin zijn ze onmisbaar voor het landelijke netwerk van sportclubs. Net zoals dat voor vrijwilligers in andere maatschappelijke sectoren geldt, zoals de ouderenzorg of het vluchtelingenwerk. De enorme potentie van deze vrijwilligers wordt door overheden ook erkend. Overheden zien in vrijwilligers meer en meer de handjes die taken kunnen uitvoeren die eerst bij de overheid zelf lagen. In Nederland is dit te zien in de participatiesamenleving die de overheid sinds 2013 aanmoedigt (Ministerie van SZW, 2013). Door een decentralisering van taken in 2015 zijn lagere overheden verantwoordelijk voor veel meer taken met minder budget (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2015). Burgerinitiatieven en vrijwilligerswerk zijn middelen om deze taken te kunnen vervullen met de minder beschikbare middelen. Het moet leiden tot actief burgerschap en meer verantwoordelijkheidsgevoel voor publieke taken vanuit de bevolking. Met deze gedachte in het achterhoofd is de regelgeving in Nederland met betrekking tot vrijwilligerswerk en burgerinitiatieven ook zo beperkt mogelijk (Plasterk & Van Rijn, 2014).

Deze sterkere focus op vrijwilligerswerk heeft niet alleen in Nederland plaatsgevonden. Internationaal lijkt een trend zichtbaar om vanuit de overheid de vrijwilligerssector te willen versterken, iets waar behalve Nederland vooral landen als Engeland, Denemarken en België actief mee bezig zijn (Ibsen et al., 2016). Zo is er in Vlaanderen in 2005 speciale wetgeving over de rechten van vrijwilligers aangenomen. Hierin is bijvoorbeeld vastgelegd dat de organisatie waarvoor de vrijwilliger werkzaamheden verricht, verantwoordelijk is voor een aansprakelijkheidsverzekering voor de vrijwilliger. Ook is in de wet rechtszekerheid vastgelegd voor zowel de vrijwilligersorganisatie als de vrijwilliger. Dit heeft de barrières om vrijwilligerswerk te gaan doen in Vlaanderen verlaagd (Overheid Vlaanderen, 2005). Een andere overheidsmaatregel om de vrijwilligerssector te versterken is het onbelast laten van vrijwilligersvergoedingen. Behalve Nederland hanteren Denemarken, Duitsland en Vlaanderen dit beleid. In Duitsland is vrijwilligerswerk het meest lucratief. Hier ontvangen vrijwilligers tot maximaal 2.400 euro per jaar belastingvrij voor hun werkzaamheden. Nederland en België zijn vergelijkbaar met maximale vergoedingen van respectievelijk 1.500 euro en 1.200 euro per jaar belastingvrij. In Denemarken mag een vrijwilliger niet meer dan 650 euro per jaar ontvangen (Ibsen et al., 2016).

Niet alleen de Europese nationale overheden, maar ook sportorganisaties op landelijk en lokaal niveau ontwikkelen beleid gericht op het versterken van de vrijwilligerssector. De vorm waarin aan dit beleid invulling wordt gegeven verschilt per land. Zo bestaan er in België, Denemarken en Zwitserland vrijwilligersdatabases. Daarmee kunnen vrijwilligers en organisaties elkaar makkelijker vinden (Ibsen et al., 2016). In Nederland bestaat sinds 2017 iets soortgelijks voor de koppeling tussen evenementenorganisatoren en vrijwilligers die zich

beschikbaar stellen voor evenementen (Eventmakers, 2017). In België en Denemarken is er sowieso veel aandacht voor de positie van de vrijwilliger. Bestuursleden worden voorgelicht over het goed managen van hun vrijwilligers en er wordt waardering geuit voor de inzet, middels een 'vrijwilliger van het jaar- verkiezing' of 'de week van de vrijwilliger'. In deze twee landen worden ook cursussen en opleidingen aangeboden aan vrijwilligers met leidinggevende taken, zoals bestuursleden (Ibsen et al., 2016). In Nederland gebeurt dit ook in het kader van Veilig Sportklimaat en worden vanuit landelijk beleid ook opleidingen voor coaches, scheidsrechters en andere sportbegeleiders aangeboden. Dit wordt ondersteund door de Academie voor Sportkader van NOC*NSF (Academie voor Sportkader, 2018).

Vrijwilligersaantallen

Uit het SIVSCE-onderzoek blijkt dat de vrijwilligersaantallen per land niet veel van elkaar verschillen. Het gaat hierbij om het gemiddelde percentage vrijwilligers, afgezet tegen het totaal aantal leden van de sportvereniging. Het Europees gemiddelde is 19 procent, en in Nederland ligt dat maar iets hoger (21%). Dat betekent dat gemiddeld één op de vijf leden van een sportvereniging ook vrijwilliger is bij die sportvereniging. Alleen Zwitserland en Duitsland vormen met 14 en 13 procent negatieve uitschieters. Het gaat hierbij om vrijwilligers die een vaste vrijwilligerspositie of -taak hebben (Breuer et al., 2017).

Er is ook gekeken naar leden die incidenteel vrijwillige taken binnen de vereniging vervullen. Hier lopen de percentages meer uiteen. In Nederland gaat dit om 13 procent van de leden, dat is onder het Europees gemiddelde van 16 procent. Opvallend is dat het percentage in Engeland maar 6 procent is, terwijl daar wel één op de vijf leden vast vrijwilligerswerk doet. Zwitserland en Duitsland, waar het percentage vaste vrijwilligers relatief laag was, scoren juist hoog wat betreft de losse vrijwilligerstaken (25% en 17%). Ook in Spanje en Vlaanderen doet een aanzienlijk deel van de leden sporadisch vrijwilligerswerk, beide 18 procent (Breuer et al., 2017).

Als we kijken naar de afgelopen jaren, blijken deze cijfers niet sterk veranderd. De vaak genoemde dalende animo voor vrijwilligerswerk is niet terug te zien. Bijna overal in Europa geeft zo'n twee derde van de sportclubs aan dat het vrijwilligersaantal bij hun club nagenoeg gelijk is gebleven over de laatste vijf jaar. Er is gemiddeld over alle landen zelfs een groter aantal clubs dat een toename in vrijwilligers ziet (20%) dan het aantal clubs dat een afname ziet (15%). De ontwikkeling in Nederland is vergelijkbaar met de meeste andere landen. Er is een klein verschil tussen het aantal verenigingen dat een afname ziet en het aantal verenigingen dat een toename ziet (18% om 17%), maar gesteld kan wel worden dat het aantal vrijwilligers bij sportclubs in ons land en in veel andere Europese landen stabiel blijft. In enkele landen is wel een duidelijke ontwikkeling zichtbaar. In Duitsland is de afname van het aantal vrijwilligers vrij groot (23%) en heeft slechts 12 procent van de sportverenigingen te maken gehad met een toename. Daartegenover staat dat in Hongarije en Spanje veel verenigingen de afgelopen jaren vrijwilligersgroei zien. In Hongarije heeft 93 procent van de verenigingen een stabiel of groeiend vrijwilligersbestand en 31 procent daarvan groeit wat

vrijwilligers betreft. Voor Spanje gelden vergelijkbare cijfers en ook in Polen is er een positieve ontwikkeling. In deze landen is de vrijwilligerssector niet alleen stabiel, maar zelfs groeiend (Breuer et al., 2017).

Betaalde krachten

In het SIVSCE-onderzoek is gevraagd naar het aandeel betaalde krachten in de Europese sportverenigingen. Het gaat hier om het gemiddelde percentage betaalde krachten, afgezet tegen het totaal aantal leden van de sportvereniging. Voor elk deelnemend land geldt dat het aandeel betaalde krachten nog altijd veel lager is dan het aandeel vrijwilligers in een vereniging. De vrijwilligerssector is dus overal in Europa van groot belang voor het functioneren van de sportclub. Gemiddeld is slechts 2 procent van het ledenbestand ook betaalde kracht. Nederland is onderaan het rijtje te vinden met slechts 1 procent betaalde krachten, samen met een aantal andere Noord- en West-Europese landen. In Polen gaat het om relatief de meeste betaalde krachten per vereniging, namelijk 1 op de 20 leden (5%, Breuer et al., 2017).

Wat de betaalde krachten betreft lijkt er, in tegenstelling tot bij de vrijwilligers, wel sprake van een duidelijke ontwikkeling. Dit geldt voor alle tien onderzochte landen. Gemiddeld over heel Europa geeft 17 procent van de verenigingen een toename aan. In Hongarije, Noorwegen en Zwitserland komt deze toename zelfs ruim boven de 20 procent uit en maar heel weinig verenigingen in deze landen zien een afname. In Nederland is, net als in Denemarken, een minder sterke ontwikkeling te zien. Bij ons ziet slechts 8 procent van de verenigingen een toename (en 5% een afname) en in Denemarken 10 procent (tegenover 6% afname). Het lijkt erop dat de ontwikkeling naar professionalisering die in Europa te zien is, in Nederland slechts in beperkte mate gaande is (Breuer et al., 2017).

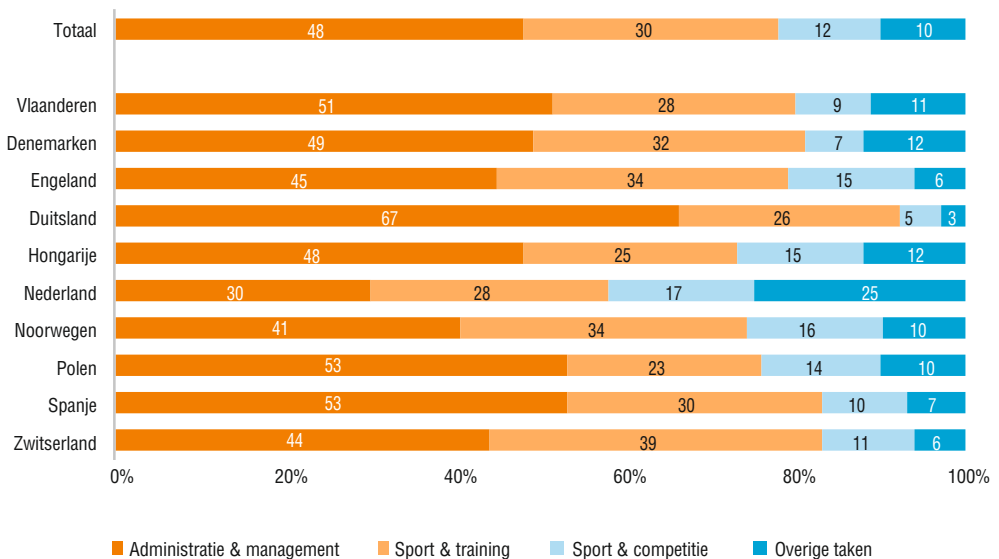
In het onderzoek is bij leden van sportverenigingen gepeild hoe zij staan tegenover het wel of niet inzetten van betaalde krachten. Gevraagd werd naar de mate waarin ze het eens waren met de stelling 'onze vereniging zou uitsluitend door vrijwilligers moeten worden gerund'. Gemiddeld in Europa was 57 procent het hiermee eens, 24 procent was het hiermee oneens en 18 procent had geen mening. De Nederlandse percentages zijn vrijwel gelijk aan de Europese gemiddelden. Een kwart van de leden (24%) vindt het onnodig om een sportvereniging met alleen maar vrijwilligers te runnen en iets meer dan de helft (54%) is het eens met de stelling. In Zwitserland en Duitsland wordt hier meer behoudend over gedacht. Daar is respectievelijk 84 procent en 75 procent het eens met de stelling. In Polen staan ze het meest positief tegenover het inzetten van betaalde krachten. Daar is meer dan de helft (55%) het oneens met de stelling (Breuer et al., 2017).

Vrijwilligerstaken

Wanneer het gaat om de taken die de vrijwilligers bij sportclubs uitvoeren, is de situatie in Nederland anders dan in het buitenland. Waar in de meeste landen de meerderheid van de vrijwilligerstaken bestaat uit administratie- en managementgerelateerd werk, is in Neder-

land slechts een derde van de vrijwilligers met dit type werk bezig. Uit figuur 4.5 blijkt dat in ons land 70 procent van de vrijwilligers uitvoerend vrijwilligerswerk verricht, zoals training geven, arbitragewerk of onderhoud van het terrein/clubgebouw. In Duitsland bijvoorbeeld is de verhouding helemaal omgekeerd. Daar zijn twee op de drie vrijwilligers bezig met administratie- en managementgerelateerde taken en slechts één op de drie vrijwilligers houdt zich bezig met uitvoerende taken. Nederland en Duitsland vormen uitzonderingen in het overzicht, waar alle andere landen in de tabel sterke gelijkenissen vertonen in de verhoudingen tussen verschillende typen vrijwilligerswerk. Administratie- en managementtaken zijn het meest voorkomend (vijf op de tien vrijwilligers), gevolgd door sport- en trainingstaken (drie op de tien vrijwilligers) en competitie-gerelateerde en overig taken (beide één op de tien vrijwilligers; Breuer et al., 2017).

Figuur 4.5 Terreinen waarop vrijwilligers actief zijn per land (aandeel vrijwilligers in procenten).

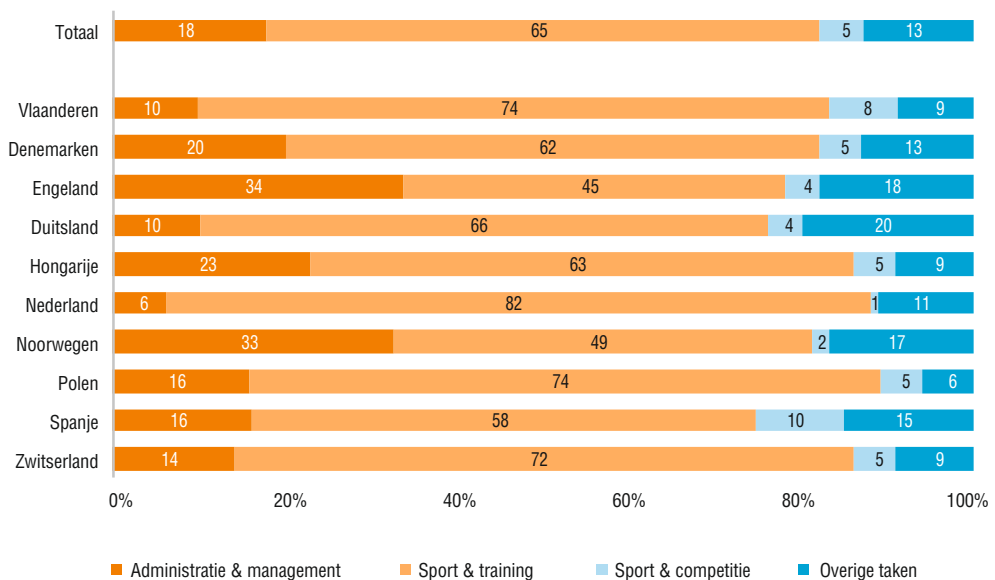


Bron: Breuer et al., 2017.

Maar hoe zit het met de betaalde krachten? Gemiddeld gezien houdt 65 procent van de betaalde krachten zich bezig met sport- en trainingstaken en doet 18 procent administratie- of managementwerk (zie figuur 4.6). Wanneer de vergelijking wordt gemaakt met de taken van vrijwilligers, valt op dat vrijwilligers zich meer met bestuurlijke en administratieve taken bezighouden en dat betaalde krachten grotendeels met sport en training bezig zijn. Ook in

deze figuur wijkt Nederland wat af van de andere Europese landen. Bij ons houden namelijk ruim acht op de tien betaalde krachten zich bezig met sport en training. In geen enkel ander land is dit aandeel zo hoog. In Nederland is het minder gebruikelijk om een bestuurslid of verenigingsmanager te betalen, zoals in Engeland, Noorwegen en Hongarije (Breuer et al., 2017).

Figuur 4.6 Terreinen waarop betaalde krachten actief zijn per land (aandeel betaalde krachten in procenten).



Bron: Breuer et al., 2017.

Werven en behouden van vrijwilligers

De rol van vrijwilligers is in veel Europese landen belangrijk. In het SIVSCE-onderzoek is aan verenigingen gevraagd wat ze doen om vrijwilligers te werven en, misschien nog belangrijker, te behouden voor de vereniging. In sommige landen zijn verenigingen zeer actief en volgens verschillende methoden bezig met vrijwilligersmanagement. In andere landen blijft dit beperkt.

De populairste methoden voor werving en behoud zijn het werven via bestaande netwerken (gemiddeld 57%), het mondeling aanmoedigen en motiveren van vrijwilligers (gemiddeld 55%), het organiseren van speciale activiteiten voor vrijwilligers voor groepsbinding (gemiddeld 45%) en het informeren van leden dat vrijwilligerswerk van ze wordt verwacht (gemid-

deld 38%). In Nederland is ook het betalen voor trainingen en cursussen voor vrijwilligers (44%) een relatief veelvoorkomende methode. Opvallend is dat in Zwitserland 70 procent van de verenigingen hun leden meedeelt dat ze vrijwilligerswerk moeten doen. In Denemarken belooft 36 procent van de verenigingen hun vrijwilligers in natura. De landen waar het meest wordt ingezet op werving en behoud zijn Zwitserland, Noorwegen, Engeland en Nederland (Breuer et al., 2017).

Opvallend is dat uit de cijfers blijkt dat verenigingen met een stijgend vrijwilligersaantal vaker aangeven gebruik te maken van een 'materiele beloning voor vrijwilligers' en een 'specifieke vrijwilliger of professional verantwoordelijk voor vrijwilligersmanagement'. Dit lijken de effectieve manieren te zijn om een goed vrijwilligersbestand op te bouwen (Elmose-Østerlund et al., 2017).

Het hebben van een speciale functie voor vrijwilligersmanagent, een vrijwilligerscoördinator, is een nog weinig ingezette maatregel. De cijfers laten zien dat slechts 14 procent van de sportverenigingen in Europa iemand heeft die hier speciaal mee bezig is. In Vlaanderen (5%), Duitsland, Polen en Noorwegen (alle 8%) is dit een bijna niet gebruikte maatregel. In Hongarije (21%), Engeland (23%) en Denemarken (25%) komt dit vaker voor (Breuer et al., 2017; Nichols et al., 2005).

Zoals beschreven spannen sportverenigingen zich in meer of mindere mate in om vrijwilligers te enthousiasmeren en blijken van waardering te geven. Interessant is ook om te kijken hoe vrijwilligers dit ervaren en welke waarde ze toekennen aan de omstandigheden waarin ze werken. Op een vijfpuntschaal geeft de gemiddelde Europese vrijwilliger een 4.2 voor de mate waarin ze zich gewaardeerd voelen in hun werk, waarbij Engeland het beste scoort met een 4.5 (Nederland scoort 4.1). Op meerdere andere punten van omstandigheden waarmee vrijwilligers te maken hebben, scoort Nederland in Europees opzicht relatief laag. Opvallend is dat slechts 5 procent van de vrijwilligers in Nederland aangeeft ontevreden te zijn met die omstandigheden, waar dit percentage van ontevredenheid in een aantal andere landen hoger ligt (Van der Roest et al., 2017a).

4.6 Sociale integratie

Het overheidsbeleid voor sport is vaak gericht op de kansen die sport biedt voor sociale integratie. Dit is gestoeld op de aanname dat sport mensen bij elkaar kan brengen. Het betrekken van minderheidsgroepen door middel van een lidmaatschap bij de sportvereniging is daarvan een voorbeeld (Elling, De Knop & Theeboom, 1996; Hoekman, Kemper & Frelie, 2008).

In de sportvereniging worden drie dimensies van sociale integratie onderscheiden (Elling,

De Knop & Knoppers, 2001). Structurele integratie gaat over de acceptatie van verschillende groepen uit de samenleving als formele leden van verenigingen. Socio-culturele integratie gaat over het begrijpen van normen en waarden en het accepteren van ieder individu binnen de vereniging. Tot slot gaat socio-affectieve integratie over deelname aan sociale netwerken binnen de vereniging en een gevoel van identificatie en betrokkenheid. In deze paragraaf bekijken we de verschillen en overeenkomsten tussen Europese sportverenigingen met deze drie dimensies van sociale integratie als uitgangspunt.

Structurele integratie

In het SIVSCE-onderzoek is gekeken naar de aanwezigheid van drie minderheidsgroepen onder de leden van sportverenigingen: leden met een handicap, leden met een migratieachtergrond en leden van 65+.

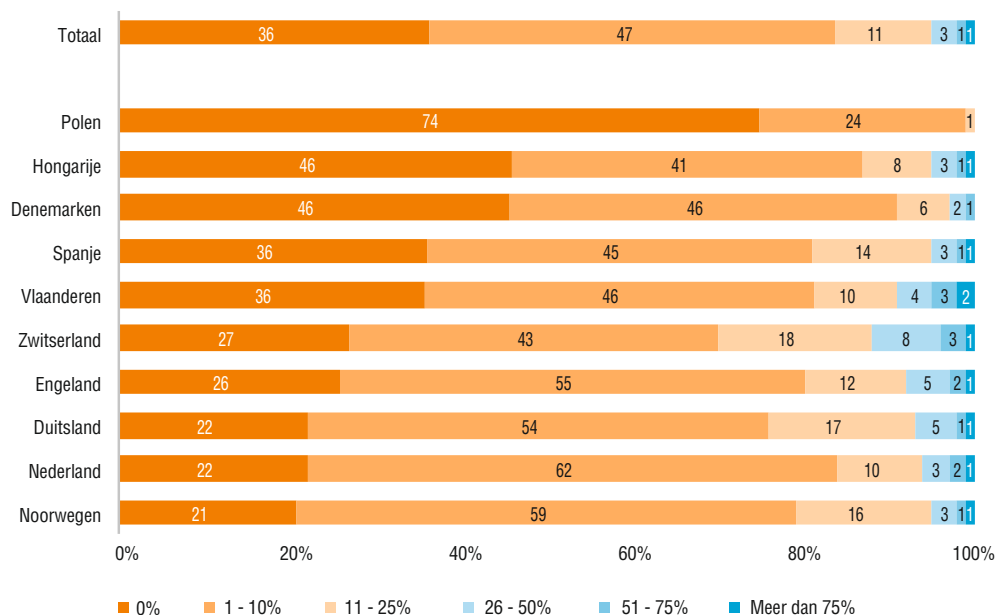
Handicap

De helft van de Europese verenigingen heeft geen leden met een handicap. In Nederland is dit het geval bij 38 procent van de verenigingen. 57 procent van de Nederlandse verenigingen heeft 1 tot 10 procent leden met een handicap. Engeland en Duitsland vallen op met het hoogste percentage. In deze landen heeft 64 procent van de verenigingen tussen de 1 en 10 procent leden met een handicap. In Zwitserland is dat aandeel het laagst. Daar heeft slechts een kwart van de verenigingen leden met een handicap (Breuer et al., 2017).

Migratieachtergrond

Wanneer het gaat om het aandeel leden met een migratieachtergrond, bevindt Nederland zich hoog in het rijtje. Slechts één op de vijf Nederlandse verenigingen heeft helemaal geen leden met een migratieachtergrond (zie figuur 4.7). Dit geldt ook voor Noorwegen en Duitsland. Het grootste deel van de Nederlandse verenigingen heeft 1 tot 10 procent leden met een migratieachtergrond. In Zwitserland heeft 30 procent van de clubs meer dan 10 procent migrantenleden. In Polen is een heel ander beeld te zien. Daar heeft driekwart van de verenigingen geen leden met een migratieachtergrond (Breuer et al., 2017).

Figuur 4.7 Migranten onder leden van sportverenigingen per land (aandeel leden in procenten).



Bron: Breuer et al., 2017.

Ouderen

Ook het aandeel ouderen binnen de vereniging varieert sterk tussen de Europese landen. Gemiddeld genomen heeft een derde van de Europese verenigingen geen 65+'ers in het ledenbestand. In Nederland is dit maar één op de tien verenigingen. Dat wil zeggen dat negen op de tien verenigingen minstens één ouder lid heeft. Bij bijna een kwart van de Nederlandse verenigingen is meer dan een kwart van de leden ouder dan 65, en bij 13 procent van de clubs is zelfs meer dan de helft 65+'er. Weer is in Polen de situatie heel anders. Daar heeft meer dan de helft dan de verenigingen helemaal geen 65+'ers in het ledenbestand. En slechts 10 procent van de verenigingen heeft meer dan 10 procent oudere leden. In Zwitserland, Denemarken en Duitsland zijn relatief veel ouderen (65+'ers) lid van een sportvereniging (Breuer et al., 2017).

Wat opvalt is dat Hongarije veel initiatieven onderneemt om mensen uit verschillende minderheidsgroepen te betrekken bij de sportvereniging. Zo is meer dan 60 procent van de verenigingen daar actief bezig met het verhogen van de sportparticipatie van meisjes en vrouwen en mensen met een lager inkomen. Denemarken scoort relatief gezien laag wat het actief betrekken van minderheidsgroepen betreft. Zo onderneemt slechts 8 procent van de verenigingen iets om mensen met een migratieachtergrond of mensen met een handicap te betrekken. Nederland is terug te vinden in de middenmoot, maar wel aan de onderkant. Ruim een

derde van de Nederlandse verenigingen is bezig met het verhogen van de participatie van mensen met een laag inkomen en van kinderen en jongvolwassenen. Echter maar weinig verenigingen (minder dan één op de vijf) heeft initiatieven gericht op mensen met een migratieachtergrond, mensen met een handicap, ouderen (65+) en meisjes (Breuer et al., 2017).

Socio-culturele integratie

In de dimensie socio-culturele integratie kunnen we een onderscheid maken tussen assimilatie en pluralisme (Elling et al., 2001). Op beide zaken scoort Nederland iets onder het Europees gemiddelde.

Assimilatie

Assimilatie gaat over het begrijpen van de dominante normen en waarden binnen een vereniging. In Nederland begrijpt 77 procent van de leden hoe de vereniging functioneert, tegenover 79 procent gemiddeld in Europa. Op dit punt zijn er geen grote verschillen tussen de landen die deelnamen aan het onderzoek (Van der Roest et al., 2017a).

Pluralisme

Pluralisme gaat over acceptatie en respect. In Nederland voelt 78 procent van de leden zich gerespecteerd binnen de vereniging, tegenover 82 procent gemiddeld in Europa. In Zwitserland voelen mensen zich het meest gerespecteerd binnen hun sportvereniging (91%). In Engeland met 72 procent het minst (Van der Roest et al., 2017a).

Socio-affectieve integratie

Bij de socio-affectieve integratie maken we onderscheid tussen interactie en identificatie (Elling et al., 2001).

Interactie

Interactie gaat over democratische participatie en sociale participatie (deelname aan sociale netwerken binnen de vereniging). Slechts 36 procent van de Nederlandse verenigingsleden geeft aan te hebben deelgenomen aan de laatste ALV-bijeenkomst. Dit is onder het Europees gemiddelde van 42 procent. In Denemarken is dit nog lager, daar ging slechts 22 procent naar de laatste ALV. In Spanje worden ALV's beter bezocht, daar heeft 64 procent van de ondervraagden de laatste ALV bijgewoond. In Spanje is de participatie aan democratische processen binnen de vereniging sowieso erg groot. Twee derde van de leden bezoekt minstens twee keer per jaar een verenigingsbijeenkomst of vergadering. Ook geeft meer dan driekwart van de leden aan regelmatig (minstens elke drie maanden) te spreken met kaderleden of met andere leden over de vereniging. Nederland scoort op al deze aspecten rond het Europese gemiddelde. In Denemarken blijft de participatie aan democratische processen het meest achter (Van der Roest et al., 2017a).

Wanneer het gaat over deelname aan sociale netwerken (sociale participatie), scoort Nederland boven het Europees gemiddelde. Zo blijft bijna de helft van de verenigingsleden elke week hangen bij de club na een training of wedstrijd, vier op de vijf leden blijft minstens één keer per maand hangen. Alleen in Vlaanderen doet men dit meer (Van der Roest et al., 2017a).

Identificatie

Het tweede aspect van socio-affectieve integratie is identificatie. Dit gaat over betrokkenheid bij de vereniging en de mate waarin je jezelf identificeert met de club. In heel Europa geven leden aan vrienden te hebben gemaakt door hun lidmaatschap bij de vereniging. In Nederland geldt dat voor 85 procent van de leden, dat is net onder het Europees gemiddelde. In Spanje gaan veel leden nog een stap verder, door de vrienden die ze bij de vereniging hebben gemaakt ook buiten de vereniging te treffen. Negen op de tien leden doet dit, tegenover slechts zes op de tien leden in Nederland. In heel Europa geeft een grote meerderheid (meer dan 80%) aan de sfeer bij de vereniging prettig te vinden (Van der Roest et al., 2017a).

De mate waarin de Nederlandse sporter zich identificeert met zijn of haar vereniging is op verschillende manieren bevestigd en opmerkelijk laag. In alle rijtjes die gaan over dit thema staat Nederland onderaan in de rij met tien deelnemende Europese landen. Zo is slechts 29 procent van de Nederlandse sporters het zeer eens met de stelling 'ik ben trots om bij mijn vereniging te horen' (Europees gemiddelde 59%). Er is wel een grote groep van 42 procent die aangeeft het gedeeltelijk met die stelling eens te zijn. Sporters in andere Europese landen drukken zich hierin sterker uit. Met de stelling 'de vereniging is een van de belangrijkste sociale groepen waartoe ik behoor' is 45 procent van de Nederlanders het geheel of gedeeltelijk eens. Het Europees gemiddelde is 60 procent. Landen als Polen, Spanje en Hongarije scoren het hoogst op de verschillende aspecten van identificatie met de eigen vereniging (Van der Roest et al., 2017).

4.7 Conclusie

De verenigingscultuur in Nederland is bijzonder, maar niet uniek. Ook in veel andere Europese landen is de vereniging de meest voor de hand liggende plek om te sporten. Dit hoofdstuk besteedde aandacht aan de Nederlandse sportvereniging vanuit een Europees perspectief, aan de hand van vijf thema's: overheidsbeleid, structuur, lidmaatschap, vrijwilligers en sociale integratie.

Het Europese SIVSCE-project onderzocht de kenmerken van het sportoverheidsbeleid in tien Europese landen (Ibsen et al., 2016). Zo kenmerkt Nederland zich door de afwezigheid van een sportwet, die in een aantal landen wel bestaat (België, Hongarije, Denemarken, Polen). De

meeste onderzochte Europese landelijke overheden stimuleren de sport door budget beschikbaar te stellen voor sportstimuleringsprogramma's en maatschappelijke programma's. De sport wordt overal vooral gesubsidieerd op lokaal niveau.

Het SIVSCE-onderzoek laat zien dat Nederlandse sportverenigingen in deze peiling niet bijzonder groot en relatief oud zijn. Ze hebben iets minder leden (gemiddeld 203 per vereniging) dan Europese landen gemiddeld (239). Daarnaast is het grootste deel van de Nederlandse verenigingen opgericht voor 2000, mede door de periode van verzuiling. Slechts 7 procent van de clubs in Nederland stamt van na 2000, terwijl in landen als Spanje, Polen en Hongarije juist het merendeel van de clubs is opgericht na 2000 (Breuer et al., 2017). Van de Nederlanders boven de 15 jaar is 27 procent lid bij een sportvereniging. Hiermee heeft Nederland het hoogste lidmaatschapscijfer van Europa (Eurobarometer, 2014).

Het thema vrijwilligers was een van de focusgebieden in het SIVSCE-onderzoek. In Nederland zet de overheid de afgelopen jaren in op vrijwilligersbeleid en stimulering van vrijwilligerswerk. Vrijwilligerswerk in de sport en andere sectoren is een effectieve invulling van de participatiesamenleving. Ook landen als Engeland, Denemarken en België zijn hiermee bezig. Het aandeel vrijwilligers per vereniging is redelijk gelijk in Europa (gemiddeld 19% van de leden is vrijwilliger). Dit aandeel is de afgelopen jaren niet veel veranderd, ondanks de veronderstelde terugloop van vrijwilligers (Breuer et al., 2017). Wat opvalt is het verschil in taken die vrijwilligers uitvoeren. In Nederland wordt vooral uitvoerend werk verricht (70% van de vrijwilligers), waar in andere landen vooral administratie- en managementtaken worden gedaan (Breuer et al., 2017).

Tenslotte kwam in dit hoofdstuk de mate van sociale integratie binnen Europese sportverenigingen aan bod. De vertegenwoordiging van minderheidsgroepen in het ledenbestand is niet overal gelijk. Opvallend is dat in Engeland en Duitsland relatief veel mensen met een handicap sporten bij een vereniging. Leden met een migratieachtergrond zijn het meest vertegenwoordigd in Nederland, Noorwegen en Engeland en ouderen het meest in Zwitserland, Denemarken en Duitsland (Breuer et al., 2017). De democratische participatie is in Nederland laag, maar de sociale participatie is in Nederland wel boven het gemiddelde. Voor alle onderzochte Europese landen geldt dat de betrokkenheid hoog is: bijna alle verenigingsleden maken vrienden bij de vereniging (Van der Roest et al., 2017a).

Op de meeste punten wijkt de Nederlandse sportvereniging niet veel af van andere Europese sportverenigingen. Op basis van de vergelijkingen in het SIVSCE-onderzoek zijn een aantal kansen en uitdagingen voor de Nederlandse sportverenigingen te benoemen.

Het hoge lidmaatschapscijfer geeft aan dat de vereniging in Nederland een belangrijke rol speelt. Ondanks die rol ontbreekt in Nederland de wettelijke grondslag voor overheidssteuning. Het is interessant te bekijken waarom en hoe dat in andere landen wel het geval is. Bijvoorbeeld in de landen waar verenigingen gratis gebruik maken van publieke sportvoorzieningen.

Verschillende Europese landen hebben steeds meer de neiging om sportverenigingen in te zetten als middel in het sociaal domein. Sport is een kosten-efficiënte sector en overheden zien de potentie van de sportvereniging voor het bereiken van maatschappelijke doelen. Het SIVSCE-onderzoeksproject heeft duidelijk gemaakt dat de ambities en uitdagingen die in Nederland spelen bij sportverenigingen ook in landen om ons heen worden ervaren. De uitwisseling van kennis is uitermate interessant en waardevol gebleken. In dit opzicht kan het Europese project een voorbeeld zijn voor zinnige kennisuitwisseling tussen clubs ook op lokaal niveau (in een sportcafé, debat, forum e.d.).

Sociale integratie in Zwitserland

BC Femina is een basketbalvereniging in Bern met slechts vijf teams en zeventig leden. De vereniging werd al in 1956 opgericht. Alle leden zijn meisjes of vrouwen tussen de 8 en 26 jaar. Bijzonder is dat de helft van de leden, en ook de helft van de vrijwilligers, vrouwelijke immigranten zijn.

De club is gelegen in een gebied in Bern waar veel mensen met een migratieachtergrond wonen. Er worden trainingen op recreatief en op competitief niveau aangeboden. De trainingen zijn kwalitatief goed en de trainers zijn allemaal in het bezit van diploma's.

Sociale integratie

De club wil de sociale integratie van immigranten door middel van sport bevorderen. *Openness for all* is het motto. Dit lukt ze tot nu toe erg goed. Dit is te zien aan het feit dat zich bij de club tot nu toe geen serieuze problemen rondom discriminatie of culturele diversiteit hebben voorgedaan. Een groot deel van de leden is sociaal goed geïntegreerd.

Bovendien zijn er geen gevallen waarin iemand op een vervelende manier de club heeft verlaten. In 2015 startte de club met een speciaal integratieproject, als reactie op de toename van immigranten in Zwitserland. De doelgroep bestond uit asielzoekende, meisjes en jonge vrouwen.



Vrijwilligers

Een ander speerpunt van de vereniging is het vrijwilligerswerk. De club slaagt er bijzonder goed in immigranten enthousiast te maken om vrijwilligerswerk te gaan doen. Ze staan open voor innovatieve ideeën van leden en ze hanteren een speciaal Bonus-systeem voor vrijwilligers. Een deel van de vrijwilligers met een migratieachtergrond doet ook coach- en bestuurswerk. Meer dan de helft van het bestuur van de vereniging bestaat uit immigranten. Om de vrijwilligers te ondersteunen, heeft de vereniging ook twee betaalde krachten in dienst (waarvan één met een migratieachtergrond).

De kaderleden hechten veel waarde aan de culturele diversiteit in de vereniging. Een aantal bestuursleden met een passie voor basketbal zit vol energie om doelen te behalen op korte en lange termijn. Een van

die doelen is intensieve samenwerking met andere organisaties. De bestuursleden besteden veel (vrije) tijd aan het opzetten van dit soort samenwerkingen met bijvoorbeeld scholen of sponsors.

Good practices

De vereniging benoemt een paar opbrengsten van hun succesvolle werkwijze:

- Geen problemen of gevallen van discriminatie in het kader van de culturele diversiteit op de club;
- Een groot aantal sociaal geïntegreerde leden;
- Geen opvallende gevallen van leden die de club verlaten;
- Het bonussysteem voor vrijwilligers werkt goed: in de jaren 2015-2016 werd meer vrijwilligerswerk gedaan dan noodzakelijk was om de bonussen te verkrijgen.

Doelen

Het belangrijkste doel van de club is de integratie van vrouwelijke immigranten. Dit wordt duidelijk uitgedragen op de website en tijdens bijeenkomsten. Ze houden zich ook bezig met de langere termijn door te investeren in talentscouting en de ontwikkeling van jeugdspelsters. Bovendien heeft de club een marketing- en sponsorplan ontwikkeld. Doel is om op de middellange termijn een gevestigde club te zijn, die meedoet op het hoogste niveau in het vrouwenbasketbal in de regio Bern. Om dit doel te bereiken, wil de club een samenwerking aangaan met Swiss Olympic. Swiss Olympic is de overkoepelende organisatie voor Zwitserse sportverenigingen. Ook een school wordt betrokken in de samenwerking, door het opzetten van een speciale sportklas.

Naast deze samenwerking, werkt BC Femina ook samen met andere basketbal-organisaties, scholen, de gemeentelijke sportafdeling en de vluchtelingenorganisatie. Die samenwerkingen zijn bedoeld om informatie uit te wisselen, energie te creëren en financiële ondersteuning te verkrijgen. Een van de bestuursleden is uitsluitend bezig met het werven van nieuwe sponsors voor de club. Inmiddels heeft de vereniging een grote Zwitserse verzekeringsmaatschappij aan zich weten te binden.

De vereniging vindt het belangrijk om op heldere en eerlijke wijze te communiceren met de leden. De club neemt deel aan de nationale sportcampagne, die *Cool and Clean* heet. De campagne gaat over *fair play*, respect en het tegengaan van het gebruik van drugs en alcohol, zowel binnen als buiten de sport. Om makkelijk met leden te kunnen communiceren, heeft de club een WhatsApp-groep in het leven geroepen. Hierdoor is de communicatie makkelijker en sneller. De WhatsApp-groep is erg populair. Er worden veel verhalen uitgewisseld, foto's heen en weer verstuurd en informatie gedeeld. Volgens de vereniging versterkt de groep het wij-gevoel en de clubidentiteit.

Activiteiten

Swiss Olympic, de Zwitserse koepelorganisatie, vindt het een taak van sportverenigingen om bij te dragen aan de integratie van immigranten. BC Femina deelt die opvatting en richt haar activiteiten daar naar in. Zo heeft de vereniging respect voor bepaalde kleding die vanuit geloofsovertuiging gedragen wordt. Daarnaast onderneemt de club allerlei activiteiten om immigranten bij de vereniging te betrekken. Er worden proeftrainingen en andere activiteiten georganiseerd. Via flyers en de website worden deze onder de aandacht gebracht. Daarnaast is het bonussysteem voor vrijwilligers in het leven geroepen. Vrijwilligers krijgen punten voor het uitvoeren van een bepaalde taak. Eén punt staat gelijk aan een korting op de jaarlijkse contributie van ongeveer negen euro.

5

Organisatiekracht verenigingen: minder clubs, maar krachtiger?

» Jo Lucassen (Mulier Instituut)

» Janine van Kalmthout (Mulier Instituut)

5.1 Inleiding

De sportkoepel NOC*NSF en het ministerie van VWS zijn in het kader van hun beleid al ruim tien jaar op zoek naar sterke sportverenigingen. De aanleiding hiervoor verschilt echter. Het ministerie van VWS wil de kracht van sport benutten om ook op andere beleidsterreinen winst te kunnen boeken, zoals voor volksgezondheid, onderwijs en sociale integratie. Hierbij is een flinke rol toebedacht aan de sportverenigingen. Omdat die niet allemaal even goed toegerust bleken voor deze verbreding van hun maatschappelijke rol werd in 2007 een Impuls Brede scholen, Sport en Cultuur gestart, waarbij de versterking van sportverenigingen een speerpunt vormt. Een van de beoogde resultaten van de regeling was dat 10 procent van de sportverenigingen wordt versterkt. “Er is sprake van een sterke vereniging wanneer deze niet alleen in staat is om de eigen leden te bedienen, maar zich ook te richten op het onderwijs, de naschoolse opvang, de wijk en/of de (vaak kwetsbare) doelgroepen die in verhouding minder aan sport deelnemen” (Rijksoverheid, 2007). De verbrede maatschappelijke rol van verenigingen komt in hoofdstuk 10 uitvoerig aan bod.

De georganiseerde sport beoogde, onder leiding van NOC*NSF, iets te ondernemen tegen de stagnerende belangstelling voor verenigingssport die rond de eeuwwisseling werd geconstateerd. Vanaf 2004 is veel energie gestoken in allerlei campagnes om de verenigingssport te promoten door daarvoor een serie sportmarketingplannen te ontwikkelen in samenwerking met de sportbonden (Van 't Verlaat, 2010). Bonden zijn op zoek gegaan naar sterke verenigingen. NOC*NSF reikte ze daarvoor het volgende lijstje aan van indicatoren voor moderne sportverenigingen, dit zijn verenigingen:

- met een helder profiel;
- een groeiambitie;
- ambitie te vernieuwen;
- die accommodatiebeleid voeren;
- kaderbeleid voeren; financieel gezond zijn;
- ambitie hebben tot samenwerken.

Verder is in een serie proeftuinprojecten geëxperimenteerd met de ontwikkeling van nieuwe aanbodsvormen (NOC*NSF, 2010; Van der Roest, Waardenburg, & Van Bottenburg, 2012).

Sportverenigingen worden uitgedaagd zich te ontwikkelen en de laatste jaren wordt hierbij het ideaalbeeld gepropageerd van de 'open club'. 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 '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 (KNZB, 2013, 2014) en de 'vitale' sportvereniging. Gestimuleerd door het beleid van VWS en NOC*NSF zijn ook gemeenten de afgelopen jaren op zoek naar krachtige sportverenigingen. Bij belanghebbenden, zoals beleidsmakers en clubbestuurders, roept dit wel de vraag op: hoe krachtig zijn onze sportverenigingen of is mijn sportclub eigenlijk?

Organisatiekracht van de vereniging wordt hier gedefinieerd als de mate waarin de vereniging in staat is om haar sportaanbod goed voor de (potentiële) leden te organiseren. Om de organisatiekracht van een vereniging te bepalen, worden vijf criteria gehanteerd: leden, kader, accommodatie, financiën en beleid.

5.2 Organisatiekracht van verenigingen

Bij organisatiekracht kijken we naar de mate waarin een sportvereniging het vermogen heeft om haar kernfunctie te vervullen. Het statutaire doel van sportverenigingen is veelal de sportbeoefening in een sporttak mogelijk maken en bevorderen voor de leden. De kernfunctie, het primaire doel of de *core business* van sportclubs is dus het organiseren van een goed sportaanbod voor haar (potentiële) leden. Om die kernfunctie te vervullen, hebben verenigingen een aantal middelen nodig: andere leden om mee te sporten, begeleidend kader, een geschikte accommodatie, voldoende financiën en een duidelijk beleid. Deze middelen (*resources*) bepalen in belangrijke mate de *organizational capacity* van de vereniging. De beschikbaarheid van *resources* of hulpbronnen blijkt in grote mate samen te hangen met de hoeveelheid problemen en effectiviteit van de clubs (Vos, 2012; Wicker & Breuer, 2013).

Wicker en Breuer (2013) onderzochten *'the impact of different types of organizational resources on the severity of organizational problems. A theoretical framework based on the concept of organizational capacity is presented, which explains the influence of human, financial, infrastructure, and cultural resources on organizational problems.'* Vos (2012) laat op basis van clubpaneldata onder meer zien dat voor sportclubs in vergelijking met andere organisaties contributies en vrijwillige inzet relatief belangrijke middelen zijn. Bij een tekort aan middelen leidt dit vaak tot intensievere samenwerking van sportclubs met andere organisaties.

Operationalisering organisatiekracht

Op grond van het periodieke onderzoek bij het Verenigingspanel zijn door het Mulier Instituut vijf elementen bepaald die een maatstaf vormen voor de organisatiekracht van sportclubs (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Om daarvan een duidelijk beeld te krijgen beschouwen we per element de volgende indicatoren:

Leden

- Ledentalontwikkeling afgelopen twee jaar (draagt bij aan score wanneer gelijkblijvend of stijgend);
- Verwachte ontwikkeling ledental komend jaar (gelijkblijvend of stijgend);
- De mate waarin de ontwikkeling van het (huidig) ledental een bedreiging voor de toekomst van de vereniging is (geen bedreiging);
- De mate van leden(groei)ambitie (concrete inzet op werving of behoud);
- De opkomst bij trainingen, instuiven en toernooien en dergelijke (hoog).

Kader

- Voldoende vrijwilligers en trainers/instructeurs in de vereniging;
- Vacatures voor vrijwilligers en/of betaalde krachten, maar niet te veel of op cruciale posities;
- Beschikken over voldoende gekwalificeerde, opgeleide trainers/coaches/instructeurs/begeleiders/docenten;
- Actueel plan op papier of in ontwikkeling ten aanzien van het omgaan met vrijwilligers/medewerkers zoals behoud en werving van vrijwilligers.

Accommodatie

- Met het aantal beschikbare uren in de huidige accommodatie/sportvoorziening op de huidige locatie kunnen we nog jaren vooruit;
- De accommodatie (veld/zaal/zwembad/clubhuis/kleedkamers enz.)/sportvoorziening is in goede staat;
- Zaken als financiering, huur, onderhoud, beheer, exploitatie en privatisering van de accommodatie/sportvoorziening en/of het clubhuis verlopen naar wens en zijn helder;
- De vereniging kan op elke gewenst moment over de accommodatie/sportvoorziening/sportruimte beschikken conform de behoefte.

Financiën

- Beoordeling financiële positie zorgwekkend/minder gezond/redelijk/(zeer) gezond;
- De vereniging heeft jaarlijks een positief financieel resultaat;
- De vereniging heeft (zonder reserveringen aan te spreken) altijd ruimte binnen haar begroting voor onverwachte uitgaven;
- De vereniging denkt bij het financieel beleid een aantal jaren vooruit.

Beleid

- In afgelopen vier jaar zijn doelstellingen of plannen op papier gezet met betrekking tot het functioneren van de vereniging/de organisatie van activiteiten in verenigingsverband;
- De vereniging beschikt over een duidelijke missie en visie voor de lange termijn, waar zowel het bestuur als de leden achter staan;
- Het bestuur peilt ieder jaar wat er leeft onder de leden;
- Er bestaat een goede samenwerking tussen bestuur, commissies, vrijwilligers en andere betrokkenen.

Op elk van deze vijf elementen van organisatiekracht levert de actuele situatie van de vereniging een hogere score op naarmate aan meer van de genoemde criteria wordt voldaan.

5.3 Hoe heeft organisatiekracht van de verenigingen zich ontwikkeld?

Om deze ontwikkeling te verduidelijken kijken we eerst wat verder terug op basis van cijfers van het CBS, NOC*NSF en Mulier Instituut. Dit plaatje vullen we aan met een beschrijving over de periode 2007-2017, waarbij we gebruikmaken van gegevens verzameld met behulp van het landelijk Verenigingspanel.

Organisatiekracht: een terugblik op basis van landelijke data

Het is lastig een helder beeld te geven van de ontwikkeling van de organisatiekracht van sportverenigingen voor 2007, niet omdat er geen gegevens zijn, maar omdat die niet werden verzameld op een overeenkomstige manier met de huidige organisatiekrachtmeting.

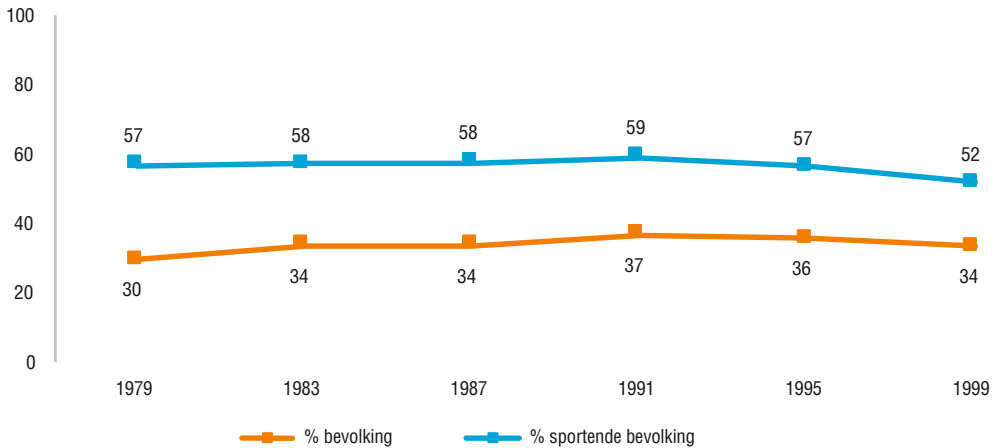
We kunnen van enkele aspecten echter wel iets zeggen. Zoals over de ledengroei bij de sportverenigingen.

Leden

Bij de ledenontwikkeling gaat met het oog op de organisatiekracht de aandacht uit naar een aantal indicatoren: de ledentalontwikkeling afgelopen twee jaar en de verwachte ontwikkeling ledental komend jaar. Ook gaan we na of de vereniging een leden(groei)ambitie heeft en hoe de opkomst is bij trainingen, instuiven en toernooien en dergelijke.

Voor 1990 kan een gestage groei van het aantal verenigingssporters worden waargenomen, zoals figuur 5.1 weergeeft. Vanaf 1990 neemt het aandeel verenigingssporters duidelijk af.

Figuur 5.1 Lidmaatschap van sportverenigingen onder de bevolking en onder de sportende bevolking van 6-79 jaar* in de periode 1979-1999 (in procenten).



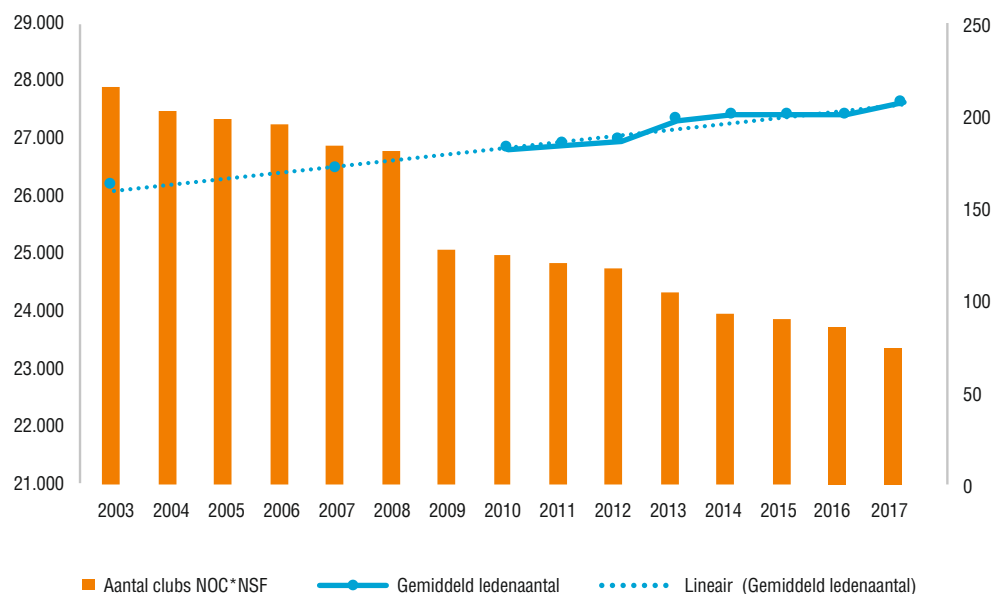
Bronnen: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), Aanvullend voorzieningengebruikonderzoek (AVO), 1979-1999.

* Exclusief fietsen en wandelen.

Het aantal sportverenigingen aangesloten bij lid-organisaties van NOC*NSF daalde in de periode 1990-2001 met 6 procent (Goossens & Lucassen, 2003) en nam verder geleidelijk af van ruim 28.000 in 2000 tot zo'n 24.000 nu (NOC*NSF, 2018). Met andere woorden, zo'n 15 procent van de aangesloten sportclubs is in die periode opgeheven, gefuseerd of uitgetreden. Tegelijkertijd is het totaal aantal bij deze clubs aangesloten leden wel toegenomen en daarmee de gemiddelde clubomvang. Figuur 5.2 geeft beide ontwikkelingen weer.

Door de bank genomen is bij de sportclubs over de afgelopen vijftien jaar dus sprake geweest van ledengroei. Tegelijkertijd is aannemelijk dat een deel van de clubs die niet meer bestaan zijn opgeheven omdat ze te weinig leden overhielden om zich staande te houden (Stokvis, 2011).

Figuur 5.2 Aantal aangesloten sportclubs bij NOC*NSF en gemiddeld ledental per club in de periode 2003-2017 (in aantallen).



Bron: NOC*NSF, 2003-2017. Bewerking: Mulier Instituut.

Noot: vanaf 2013 zijn bij NOC*NSF visverenigingen toegevoegd. Vanaf 2012 is daar de officiële sommatie gebruikt, daarvoor een eigen sommatie door Mulier Instituut.

Sportverenigingen verschillen sterk in omvang. Eén op de drie verenigingen heeft minder dan 50 leden, 9 procent heeft meer dan 500 leden. De landelijke verenigingsmonitor geeft enig inzicht in de ledenontwikkeling door de jaren heen. Zo meldde in 2002 52 procent van de ondervraagde clubs ledengroei en had 37 procent te maken met een afname. Tien jaar later groeit het ledental van minder dan de helft van de clubs (44%), daalt het bij 27 procent en is bij 29 procent sprake van stabilisatie.

Dit algemene beeld van geleidelijke afname van het aantal sportverenigingen en groei van de omvang over de laatste vijftien jaar verschilt sterk naar tak van sport. Hieronder zijn de cijfers weergegeven van een selectie van de sporttakken vertegenwoordigd bij NOC*NSF. Te zien valt hoe de ontwikkeling bij de tien takken met het grootste aantal clubs tussen 2001 en 2017 zich voltrok.

Hoewel over de hele linie het aantal clubs tussen 2001 en 2017 afnam, blijft het in enkele sporttakken vrijwel stabiel (bridge, judo). Clubs in sommige takken van sport namen gemiddeld stevig in omvang toe (voetbal, paardensport), bij tennis en schaatsen is echter een aan-

merkelijke afname van de clubomvang zichtbaar. Opvallend is dat de relatieve verschillen in omvang van verenigingen, bijvoorbeeld tussen kleine biljartclubs, middelgrote bridgeclubs en stevige gymnastiekclubs behoorlijk constant blijven.

Tabel 5.1 Aantal sportclubs, totale ledental en gemiddelde clubomvang in 2001 en 2017 van de 10 sportbonden met het grootste aantal clubs in 2001.

	2001			2017			Index gemiddelde clubomvang 2001-2017 (2001=100)
	Aantal clubs	Totaal ledental	Gemiddelde clubomvang	Aantal clubs	Totaal ledental	Gemiddelde clubomvang	
KN Voetbal B	3.918	1.038.000	265	3.060	1.217.540	398	150
KN Hippische Sport	2.535	151.000	60	1.151	176.167	153	255
KN Biljart B	1.957	43.083	22	1.264	32.184	25	116
KNL Tennis B	1.804	702.000	389	1.662	570.431	343	88
Volleybal NL	1.534	130.000	85	1.020	117.783	115	136
KN Gymnastiek U	1.245	288.000	231	965	302.154	313	136
N Bridge B	1.088	116.000	107	1.008	115.774	115	107
KN Schaatsenrijders B	758	184.000	243	652	40.265	62	25*
Judo BN	734	52.927	72	665	52.924	80	111
KN Schietsport A**	682	35.305	52	663	38.221	57	110

* De relatief sterke afname van de omvang van schaatsclubs is mede een gevolg van een striktere omschrijving van lidmaatschap door NOC*NSF zodat niet-betalende leden niet zijn meegeteld.

** Voor aantal schietsportverenigingen is 2016 gebruikt omdat de gegevens over 2017 niet beschikbaar zijn.

Volgens een analyse van Stokvis hangen de verschillen in de ontwikkeling van het aantal clubs en de gemiddelde ledenomvang vooral samen met de veranderende populariteit van de sporten en daarmee van de mogelijkheden om hun ledenbestand en kader voldoende op peil te houden (Stokvis, 2011). Naar zijn oordeel heeft het verdwijnen van clubs weinig van doen met bestuurlijk onvermogen om in nieuwe omstandigheden te functioneren.

Kader¹

Voor het element kader van de organisatiekracht gaan we onder meer na of de vereniging beschikt over voldoende vrijwilligers en trainers/instructeurs en in welke mate er vacatures zijn voor vrijwilligers en/of betaalde krachten. Ook de mate van opleiding of kwalificatie van de trainers/coaches/instructeurs/begeleiders/docenten is een toetspunt.

¹ In hoofdstuk 6 gaan we uitvoerig in op het kader in de sportverenigingen.

Het beschikken over voldoende kader om de normale verenigingsactiviteiten te laten uitvoeren is al lange tijd een grote opgave voor de sportverenigingen. Al in de jaren tachtig van de vorige eeuw werden grote tekorten gesignaleerd (Manders & Kropman, 1979) en rond de eeuwwisseling was er nog steeds sprake van (Janssens, 1996)².

De behoefte aan kader bij verenigingen verschilt behoorlijk naar tak van sport. In enkele sporttakken zoals wielrennen en kracht-/vechtsport werken clubs duidelijk minder met vrijwillig kader dan in andere. Ook de taakgebieden waarop vrijwillige kaderleden actief zijn verschillen tussen clubs naar sporttak. Clubs voor binnensporten steken verhoudingsgewijs duidelijk minder uren in onderhoud en kantinebeheer dan clubs voor buitensporten. Lesgeven gebeurt in veel takken van sport door vrijwillige trainer/coaches, maar in tennis- en paardensportclubs maar weinig omdat daar veel betaalde instructeurs werkzaam zijn. Tennisclubs steken juist relatief veel vrijwilligersuren in bestuur en administratie.

Tabel 5.2 Inzet van vrijwilligers bij sportclubs (excl. watersportclubs) naar tak van sport in de laatste week van september 2012 (in procenten en in absolute aantallen).

	Clubs met vrijwilligers	Totaal arbeidsuren vrijwilligers	Begeleiding (van jeugdleden)	Training, instructie en verzorging	Bestuur, commissies en administratie	Onderhoud, schoonmaak en kantine
Onderwerp	in % van het totaal aantal sportclubs	x 1 000	% van totaal arbeidsuren vrijwilligers			
Kracht- en vechtsport	82	34	24	39	33	4
Individuele zaalsport	87	95	21	32	42	5
Team zaalsport	85	147	24	39	35	2
Zwem- en duiksport	91	87	23	44	30	3
Atletiek	91	40	15	41	32	11
Paardensport	80	63	25	12	41	21
Tennis	95	150	16	5	50	29
Veldsport (exclusief voetbal)	99	282	27	31	29	12
Veldvoetbal	99	958	36	24	22	18
Wielersport	73	22	19	17	54	10
Totaal sportclubs	82	2229	28	24	33	15

Bron: CBS, 2012.

² Volgens CBS-gegevens kampe 21 procent van de sportverenigingen in 1990 met een tekort aan sporttechnisch kader (CBS, 1992).

De inzet van vrijwilligers bij sportverenigingen is de laatste decennia in omvang behoorlijk is toegenomen. Tussen 2000 en 2012 nam het aandeel clubs met vrijwilligers licht af van 86 naar 82 procent, maar steeg de hoeveelheid vrijwilligers in een doorsnee week van het sportseizoen juist van 538.000 naar 560.000 en nam de hoeveelheid in die week gerealiseerde uren zelfs toe van 2.099.000 tot 2.229.000 (Tiessen-Raaphorst, 2015)³.

Tabel 5.3 Inzet van vrijwilligers bij sportclubs naar tak van sport laatste week van september in 1990, 2000 en 2012 (aantal vrijwilligers x 1.000).

	1990	2000	2012
Veldvoetbal	104	193	199
<i>Aantal voetbalclubs</i>	<i>4.500</i>	<i>3.900</i>	<i>2.770</i>
<i>Aantal vrijwilligers per club</i>	<i>23</i>	<i>50</i>	<i>72</i>
Overige veldsport	43	89	77
Tennis	30	46	42
Paardensport	8	20	16
Zwemsport	17	28	28
Teamzaalport	40	49	43
Individuele zaalsport	28	37	31
Kracht- en vechtsport	5	13	10

Bronnen: CBS, 1992; Tiessen-Raaphorst, 2008, 2014.

Deze toegenomen inzet van vrijwilligers betekent niet het einde van de kaderproblemen bij de clubs. Vanaf 2000 geeft de verenigingsmonitor inzicht in eventuele kadertekorten en het voorkomen van vacatures. De ernst van de kaderproblemen bij sportclubs lijkt wel iets te zijn afgenomen in de afgelopen vijftien jaar. Behoorde in 2002 het kader nog voor 80 procent van de clubs tot de drie belangrijkste zorg- of knelpunten, in 2012 ervaart nog zo'n 40 procent (zeer) grote problemen met kader.

In de jaren net na de eeuwwisseling geeft ongeveer de helft van de ondervraagde sportclubs in het panel aan dat ze een tekort aan vrijwilligers heeft (2000 52%; 2001 49%; 2002 55% ; Van Kalmthout, Lucassen, & Janssens, 2006). Een kwart van de verenigingen heeft in 2002

³ Ook eerdere data wijzen op een flinke groei: In de tweede week van december 1987 waren bij alle sportclubs samen ruim 230.000 mensen actief als vrijwilliger, 57 procent als bestuurs- of commissielid, 22 procent als trainer/instructeur. In totaal verrichtten zij bijna 720.000 uur vrijwilligerswerk (gemiddeld 3 uur/week; Centraal CBS, 1989). In 1996 was die ureninzet toegenomen tot 1.508.000 (Breedveld & Tiessen-Raaphorst, 2006).

geen vacatures voor vrijwillige functies, maar ook heeft bijna een kwart van de verenigingen (23%) vacatures voor vijf of meer functies. Ook meldt ruim een kwart van de clubs een tekort aan trainers (27%). Na 2005 geven minder clubs aan een kadertekort te ervaren (Van Kalmthout, Lucassen, & Janssens, 2006). Ook in 2016 zoekt een groot deel van de clubs (60%) nog kaderleden (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017).

Wat het opleidingsniveau van trainers en begeleiders betreft, werd rond de eeuwwisseling (2002) gemeld dat bijna 60 procent van de trainers die in 150 verenigingen actief waren, een sport- of trainersopleiding had voltooid. Bij 10 procent had het sporttechnisch kader geen voltooide sportopleiding (Van Kalmthout & Janssens, 2002). Tien jaar later (2012) hadden sportverenigingen gemiddeld 14 actieve trainers/begeleiders en daarvan was 63 procent gediplomeerd (Van Kalmthout et al. 2012). Op dit vlak blijkt dus een zeer lichte verbetering zichtbaar.

Accommodatie

Niet alle sportverenigingen in ons land maken gebruik van specifieke sportaccommodaties en zoals uit tabel 5.4 blijkt heeft maar een kleine 10 procent van de sportclubs een accommodatie in eigendom.

De accommodatiesituatie verschilt naar tak van sport, zoals blijkt uit tabel 5.4. Verreweg de meeste clubs voor binnensporten beschikten in 2012 gedurende het sportseizoen over (een deel van) een gehuurde sportaccommodatie. Clubs in de categorie 'overige binnensport' beschikken minder vaak over een accommodatie gedurende het seizoen. Tot deze categorie behoren veel clubs die ook elders (bijvoorbeeld in een café of buurthuis) terecht kunnen voor hun sport, zoals biljart-, bridge-, schaak- en dartclubs. Clubs voor buitensporten hebben, vergeleken met clubs voor binnensporten, veel vaker (een deel van) een accommodatie in eigendom. Het gaat dan meestal om een golfbaan, een of meer tennisbanen, voetbalvelden of velden voor andere veldsporten, zoals hockey en korfbal. Tennis springt er wat dit betreft uit: meer dan de helft van de tennisclubs is eigenaar van een of meer tennisbanen. Bij geen andere tak van sport is de eigendom van sportfaciliteiten zo wijdverbreid. Verzelfstandiging van de accommodatie in eigendom in een aparte rechtspersoon komt ook bij tennisclubs en golfclubs regelmatig voor.

Tabel 5.4 Gebruik van gehuurde en eigen accommodaties door sportclubs (excl. watersport) naar tak van sport in 2012 (in procenten).

	Beschikt niet over accommodatie ^a	Beschikt over gehuurde accommodatie	Beschikt over accommodatie in eigendom	Eigendom verzelfstandigd ^b
Binnensporten				
Kracht- en vechtsport	5	94	2	0
Individuele zaalsport	1	96	4	2
Teamzaalsport	12	88	0	-
Zwem- en duiksport	6	93	1	-
Overige binnensport ^c	29	69	3	1
Buitensporten				
Atletiek	10	82	10	5
Golf	38	46	23	13
Hengelsport	100	-	-	-
Paardensport	39	53	11	3
Tennis	0	62	43	9
Veldsport (excl. voetbal)	4	90	13	6
Veldvoetbal (excl. bvo's)	2	91	14	4
Wielersport	87	13	-	-
Overige buitensport ^d	49	42	11	3
Totaal sportclubs	25	68	9	3

Bron: CBS, 2012.

a De som van het percentage clubs met een gehuurde accommodatie en het percentage clubs met een eigen accommodatie kan groter zijn dan 100 procent.

b Accommodatie in eigendom is ondergebracht in een aparte rechtspersoon.

c Denksport, bowlen, kegelen, biljarten, schietsport, darten, schermen, squash, kolven enzovoort.

d Wintersport, auto- en motorsport, bergsport, boogschieten, curling, vliegsport, jeu de boules, kaatsen, touwtrekken, triatlon, wandelsport enzovoort.

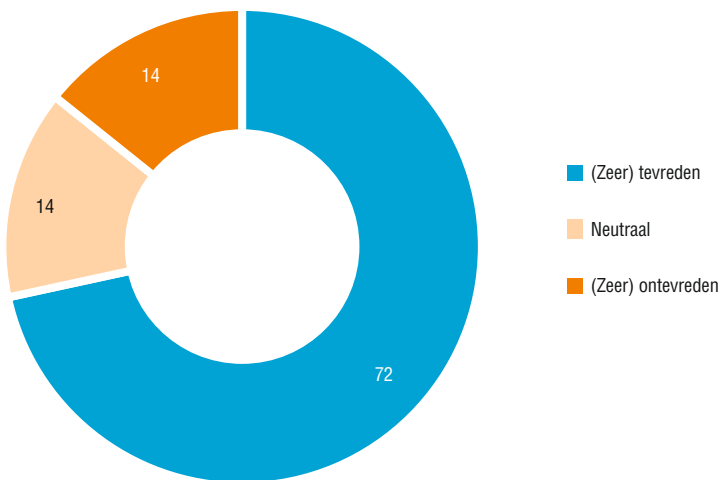
- = geen gegevens beschikbaar.

Bij dit element van organisatiekracht kijken we onder meer naar de beschikbaarheid van de accommodaties en de staat van onderhoud. Ook van dit element van organisatiekracht zijn over de jaren voor de eeuwwisseling maar sporadisch gegevens voorhanden. Uit onderzoek van het CBS in 1990 blijkt dat toen 11 procent van de sportclubs niet kon beschikken over voldoende uren in sportaccommodaties en 12 procent meldde een slechte staat van onderhoud (CBS, 1992).

Vanaf 2000 geeft de landelijke verenigingsmonitor indicaties van het gebruik en eigendom van accommodaties. Ook het CBS houdt deze gegevens bij. Uit de verenigingsmonitor is bekend welk deel van de sportverenigingen zorgen heeft over de gebruikte accommodaties. In 2002 geeft 28 procent van de clubs dit aan als een van de drie belangrijkste punten van zorg. De zorgen betreffen dan zaken als onvoldoende onderhoud/kwaliteit, onvoldoende beschikbare accommodatie en de gevolgen van verplaatsing en nieuwbouw (Van Kalmthout, Nuijten & Janssens, 2003).

Volgens de recentste peiling in 2017 blijkt van de verenigingen die sportaccommodaties gebruiken het overgrote deel tevreden over de kwaliteit ervan, maar is 14 procent dat niet. De meest genoemde knelpunten betreffen het verouderd zijn van de accommodatie, dit geldt voor ongeveer 10 procent van alle clubs en tekortschietend onderhoud bij 7 procent.

Figuur 5.3 Tevredenheid over de kwaliteit van de accommodatie volgens sportclubs in 2017* (in procenten, n=395).



Bron: Van Kalmthout & Slot-Heijs, 2018.

* Zonder n.v.t.

Tabel 5.5 Redenen ontevredenheid over de kwaliteit van de accommodatie volgens sportclubs in 2017 (in procenten, n=50).

De accommodatie is verouderd	69
Er wordt geen/te weinig onderhoud gepleegd	47
De hygiëne, schoonmaak is niet voldoende	30
Anders	22
De accommodatie voldoet niet aan de sporttechnische eisen van onze bond	19
De accommodatie is niet goed ingericht/ingedeeld	16
Er is geen/te weinig toeschouwerscapaciteit	13
Plafond te laag	2
Velden/banen te dicht op elkaar	2

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Financiën

Vanuit het oogpunt van organisatiekracht zijn voor het financiële element als indicatoren van belang: de beoordeling door de club van haar financiële positie (variërend van zorgwekkend tot zeer gezond), of de vereniging jaarlijks een positief financieel resultaat boekt en ruimte heeft binnen haar begroting voor onverwachte uitgaven en ook in hoeverre de vereniging bij het financieel beleid een aantal jaren vooruit denkt.

Terwijl over het verleden van de sportverenigingen op het vlak van ledengroei en kader al moeilijk data zijn te vinden, is dit voor de financiële situatie van de clubs nog sterker het geval. Voor 2000 zijn hierover weliswaar ook cijfers voorhanden, maar daarin zijn veelal de data van sportscholen en fitnesscentra meegenomen, zodat een precies beeld van de situatie bij de verenigingen ontbreekt.

Het grootste deel van de sportverenigingen weet baten en lasten redelijk met elkaar in balans te houden. Onder meer via het Verenigingspanel zijn jaarlijks gegevens verzameld over de financiële situatie van de sportclubs. In de jaren net na de eeuwwisseling gaf zo'n 60 procent van de clubs aan haar financiële positie als gezond te beschouwen en was deze voor 8 procent (wat) zorgwekkend (Van Kalmthout et al., 2003). De situatie op dit punt lijkt zich daarna te stabiliseren. In 2003 en 2006 boekte 38 procent van de clubs een positief resultaat over het boekjaar en schreef 14 procent rode cijfers (Breedveld, Kamphuis, & Tiessen-Raaphorst, 2008).

De belangrijkste inkomstenbron van de sportverenigingen vormen de contributies, les- en entreegelden en tussen 2000 en 2012 nam het aandeel daarvan in de totale baten toe van 48 procent tot 52 procent. In de periode 2000-2009 nam ook het aandeel inkomsten uit sponsor- en reclamegelden toe van 9 procent tot 12 procent. Aan de uitgavenkant vormen huisvestingskosten de belangrijkste kostenpost van sportclubs, het aandeel daarvan is na 2000 vrij-

wel gelijk gebleven (22%). Door de jaren heen bedragen lonen en salarissen van de personen die in loondienst zijn van de sportclub zo'n 12 procent van de totale lasten. De wedstrijd- en reiskosten zijn in belang wat toegenomen (Goossens & Kuipers, 2014).

De recessieperiode na 2008 was voor veel verenigingen ook financieel gezien een pittige tijd. In 2009 en 2010 liet de recessie haar sporen na in de financiële huishouding van de verenigingen. Bij alle onderscheiden inkomstenbronnen (contributies, horeca, sponsoring/reclame en gemeentelijke bijdrage) zagen jaarlijks meer verenigingen hun inkomsten dalen. Met name de inkomsten uit sponsoring/reclame en de inkomsten van de gemeente namen bij meer verenigingen (sterk) af (Hover & Breedveld, 2009; Van Kalmthout, Hoekman, Hover, & Breedveld, 2010).

Inmiddels lijkt sprake van enig herstel, want in 2016 gaf ruim vier vijfde van de sportverenigingen uit het Verenigingspanel aan dat men een grotendeels positief resultaat boekte en bij slechts 8 procent viel dit grotendeels of helemaal negatief uit.

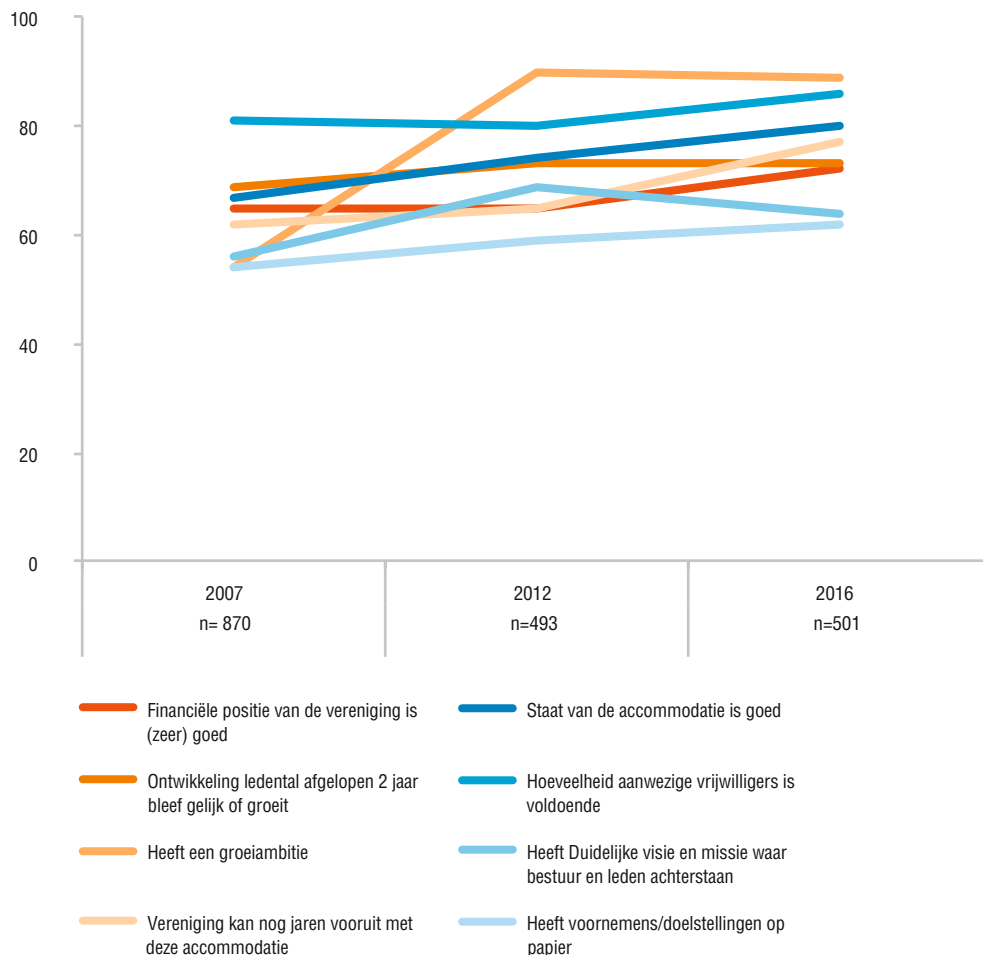
Beleid

Voor het element beleid is van belang of de vereniging beschikt over een duidelijke missie en visie voor de lange termijn, waar zowel het bestuur als de leden achter staan. Verder in hoeverre de vereniging in de afgelopen vier jaar doelstellingen of plannen op papier heeft gezet met betrekking tot het functioneren van de vereniging of de organisatie van activiteiten. Andere indicatoren zijn of het bestuur ieder jaar peilt wat er leeft onder de leden en er een goede samenwerking bestaat tussen bestuur, commissies, vrijwilligers en andere betrokkenen. Tot de eeuwwisseling is de ontwikkeling van deze strategische kant van het functioneren van sportclubs nauwelijks gevolgd. Wat niet wil zeggen dat er geen belang werd gehecht aan beleidsontwikkeling binnen de sportverenigingen. Een belangrijk deel van de verenigingsondersteuning door bonden en sportservices was juist hierop gericht (zie hoofdstuk 12). In 2001 gaf ongeveer de helft van de clubs uit het landelijk Verenigingspanel aan dat zij voornemens, doelstellingen met betrekking tot het functioneren van de vereniging op papier hadden gezet. Bij ruim de helft van die clubs ging het om beleidsplannen op het gebied van ledenwerving en/of ledenbehoud, vrijwilligers/verenigingskader, jeugd en sporttechnische zaken. Anno 2016 heeft bijna twee derde van de sportclubs haar beleid op papier gezet. Dit zijn vooral de grote verenigingen, de buitensportverenigingen en de verenigingen met een eigen accommodatie. De meest terugkerende onderwerpen in deze plannen zijn: werving en behoud van leden en vrijwilligers, sporttechnische zaken, financiën en activiteitenaanbod.

5.4 Ontwikkeling organisatiekracht bij het landelijk Verenigingspanel 2007-2016

Bij de jaarlijkse peilingen onder het Verenigingspanel zijn vanaf 2007 gegevens over de indicatoren voor organisatiekracht verzameld aansluitend bij de door NOC*NSF geformuleerde indicatoren. Op basis van die gegevens kan een scherper beeld worden gepresenteerd over de ontwikkeling van organisatiekracht in de laatste tien jaar. We vergelijken daartoe de scores op organisatiekracht over de drie meetjaren 2007-2012-2016. In figuur 5.4 is de ontwikkeling weergegeven.

Figuur 5.4 Ontwikkeling organisatiekracht in 2007, 2012 en 2016 (% verenigingen).



Bron: Van Kalmthout & Lucassen, 2008; Van Kalmthout et al., 2013; Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Zoals uit figuur 5.4 blijkt, maakte de gemiddelde sportclub wat organisatiekracht betreft tussen 2007 en 2016 op veel punten een licht positieve ontwikkeling door of bleef de situatie stabiel. Met name op het vlak van de beschikbare accommodatie is de trend duidelijk positief. Een iets minder positieve ontwikkeling tekent zich af rond de ledengroei. Terwijl het deel van de sportclubs dat bewust inzet op ledengroei vooral tussen 2007 en 2012 sterk toenam en daarna stagneert, zien we dat de feitelijke ledenontwikkeling hetzelfde patroon volgt: het percentage clubs met een stabiel of groeiend aantal leden nam licht toe van 69 procent in 2007 naar 73 procent in 2016.

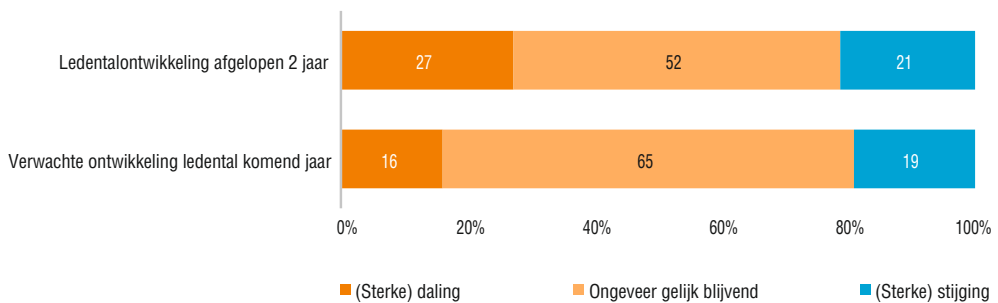
5.5 De actuele organisatiekracht van verenigingen

Het beeld van de actuele situatie baseren we op gegevens van verenigingen in 2016 (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017).

Leden

Een kwart van de verenigingen heeft de afgelopen twee jaar met een dalend ledental te maken gehad (figuur 5.5). Bij een vijfde van de verenigingen groeide het aantal leden. Het zijn voornamelijk teamsporten, de grotere verenigingen en de verenigingen met een eigen accommodatie waarbij het ledental steeg.

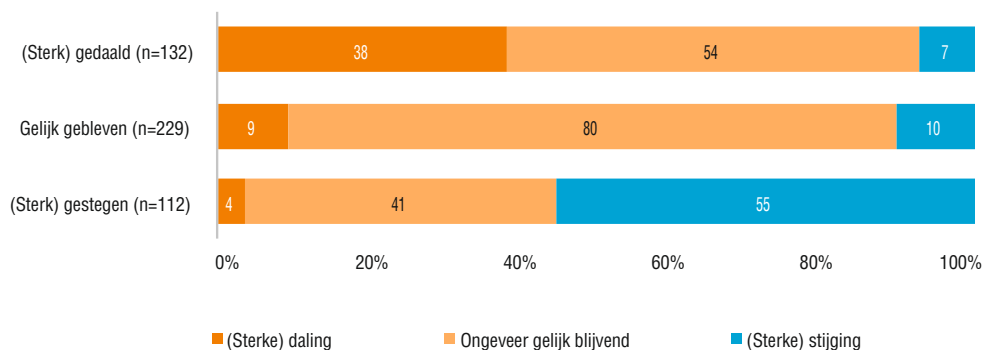
Figuur 5.5 Ledentalontwikkeling (% verenigingen, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Verenigingen hopen natuurlijk dat het ledental het komende jaar tenminste stabiel zal blijven. Verenigingen met een stijgend ledental verwachten dat deze stijging het komend jaar doorzet (figuur 5.6). Maar een negatieve tendens lijkt ook aan de orde. Verenigingen met een dalend ledental verwachten vaker een verdere daling van het ledental in vergelijking met de verenigingen waarvan het ledental gelijk bleef of steeg.

Figuur 5.6 Verwachte ontwikkeling ledental (% verenigingen).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

Voor een derde van de verenigingen vormt de ontwikkeling van het ledental een bedreiging voor de toekomst. Het zijn met name de ‘dalers’ (verenigingen die de laatste jaren kampen met een dalend ledental, maar ook in de toekomst geen groei verwachten) waarvoor de ledentalontwikkeling een bedreiging vormt. Voor 5 procent van de verenigingen vormt het binnen één of twee jaar een probleem.

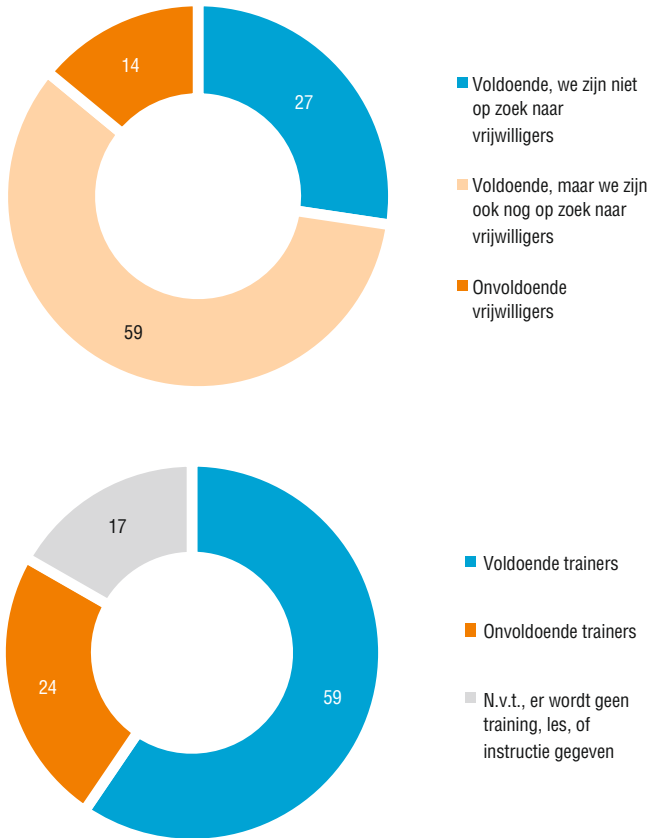
De meeste verenigingen (89%) hebben voor de komende twee jaar, tot 2018, een leden(groei)ambitie. Een aantal binnensporten geeft aan niet te willen groeien. De verenigingen die willen groeien, richten zich met name op het werven van leden. Een derde van de verenigingen wil wel groeien, maar heeft geen speerpunten op het gebied van ledenwerving of -behoud.

Kader

De meeste verenigingen (86%) beschikken over voldoende vrijwilligers (figuur 5.7). Het zijn voornamelijk de kleine verenigingen die over voldoende vrijwilligers beschikken en niet op zoek zijn naar vrijwilligers. De grote verenigingen, de teamsporten en de verenigingen met een eigen accommodatie kunnen altijd wel nieuwe vrijwilligers gebruiken en blijven naar vrijwilligers op zoek.

Drie van de vijf verenigingen beschikken over voldoende trainers/instructeurs/docenten (figuur 5.7). Het zijn met name de kleine verenigingen en de niet zaal- en veldsporten (zoals biljart, bridge, jeu de boules en wandelen), waar geen training, les of instructie wordt gegeven. Een derde van alle verenigingen (38%) beschikt over trainers/coaches/instructeurs die voldoende gekwalificeerd of opgeleid zijn. Met name bestuurders van grotere verenigingen en teamsportverenigingen geven aan dat ze te weinig gekwalificeerde medewerkers hebben. In totaal heeft een vijfde van de verenigingen te weinig gekwalificeerde medewerkers.

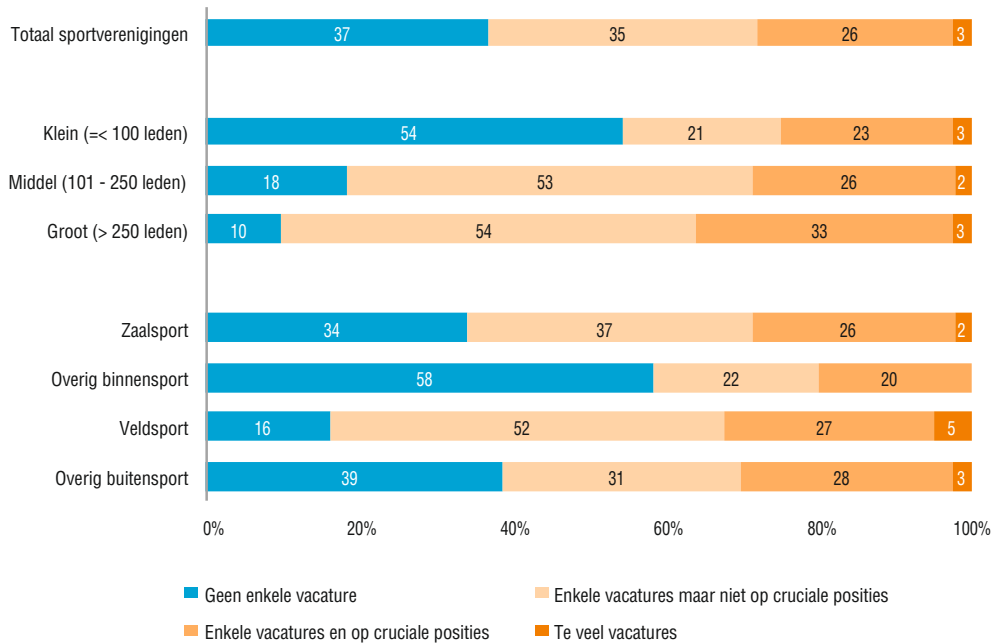
Figuur 5.7 Voldoende vrijwilligers en trainers/instructeurs in de vereniging (% verenigingen, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Een derde van de verenigingen heeft geen enkele vacature voor vrijwilligers en/of betaalde medewerkers. Dit is met name aan de orde bij kleine verenigingen en overige binnensporten (figuur 5.8). De behoefte is bij de buitensporten en de grote verenigingen wat groter. Zij hebben vaker vacatures en ook op cruciale posities vacatures beschikbaar.

Figuur 5.8 Vacatures voor vrijwilligers en/of betaalde krachten (% verenigingen, n=501).

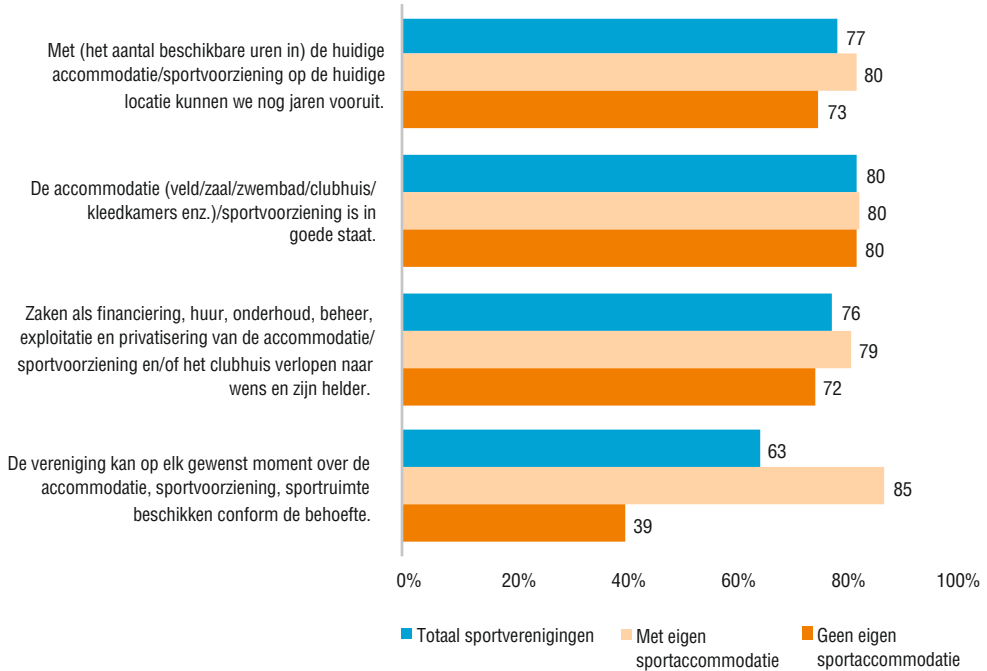


Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Accommodatie

Accommodatie is een van de organisatiekrachtcriteria waar sportverenigingen goed op scoeren. Over het algemeen hebben verenigingen het idee dat ze met de huidige accommodatie de komende jaren nog wel vooruit kunnen (figuur 5.9). De accommodaties zijn in goede staat en zaken als financiering, beheer, onderhoud en exploitatie verlopen veelal naar wens, echter kunnen verenigingen lang niet altijd flexibel van de accommodatie gebruikmaken. Met name de verenigingen zonder eigen accommodatie, veelal de binnensporten, kunnen niet altijd op het moment over de sportvoorzieningen beschikken dat met hun behoefte overeenkomt. Zij hebben vaak te maken met andere gebruikers en moeten met de beheerder van sportaccommodatie afspraken maken. Ook zijn vaak direct kosten verbonden aan het gebruikmaken van een accommodatie.

Figuur 5.9 Beoordeling gebruik accommodaties (% verenigingen eens, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

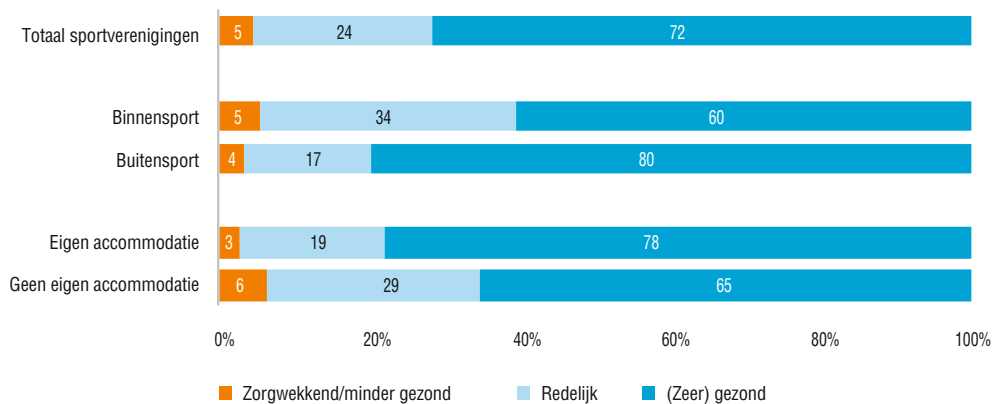
Hoewel de cijfers vrij rooskleurig lijken, hebben verschillende verenigingen toch zorgen over de accommodatie. Drie op de tien verenigingen scoort matig tot onvoldoende op accommodatie als criterium voor organisatiekracht. Met name de zaalsportverenigingen (zoals volleybal, basketbal, badminton en gymnastiek) vragen zich af of ze met de huidige accommodatie nog jaren vooruit kunnen. Zij vinden vaker dan andere verenigingen dat hun sportvoorziening niet altijd in goede staat is en dat het beheer, onderhoud en exploitatie minder goed is geregeld. Ze kunnen vooral niet naar behoefte over de accommodatie beschikken. Voor al deze zaken zijn deze verenigingen afhankelijk van de verhuurder van de accommodatie. Zij hebben wat dat betreft niet direct invloed op deze zaken die wel van belang zijn voor de organisatie van hun sportaanbod. Momenteel staan in veel gemeenten de tarieven van sportaccommodaties onder druk. Dit treft de zaalsporten direct.

Financiën

Sportverenigingen zijn over het algemeen positief over de financiële positie van de club. Driekwart van de sportverenigingen beschrijft de financiële positie als (zeer) gezond (figuur 5.10). De binnensporten, dit zijn veelal ook de verenigingen zonder eigen accommodatie, zijn wat minder positief. Zij omschrijven hun financiële positie vaker als 'redelijk'.

Ondanks dit optimisme vormen de financiën voor een aantal verenigingen een punt van zorg. Een kwart van de verenigingen scoort onvoldoende en 13 procent scoort matig op dit criterium voor organisatiekracht (figuur 5.10). Drie van de tien verenigingen maakt zich zorgen over de financiële toekomst van de vereniging. Dit zijn met name de binnensporten en de verenigingen zonder eigen accommodatie. De zaalsportverenigingen maken zich in vergelijking met de andere sporten vaker ernstige zorgen. Mogelijk dat hier voorgenomen tariefsverhogingen voor sportvoorzieningen van gemeenten een rol spelen.

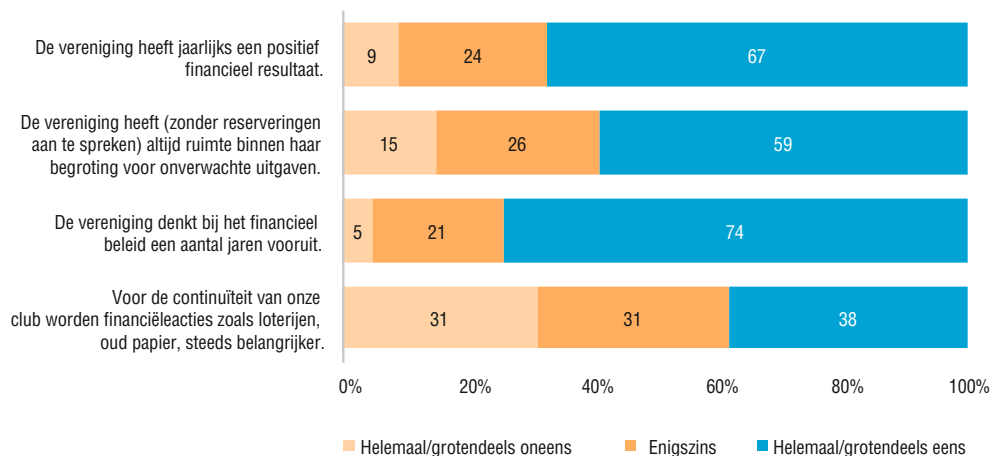
Figuur 5.10 Beoordeling financiële positie (% verenigingen, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Een van de problemen is dat verenigingen binnen hun begroting niet altijd ruimte hebben voor onvoorziene uitgaven (figuur 5.11). Het zijn met name de buitensporten en de verenigingen met een eigen accommodatie die jaarlijks een positief financieel resultaat kennen en financiële ruimte hebben voor onvoorziene uitgaven. Het zijn voornamelijk de verenigingen met een accommodatie die wat financieel beleid betreft een aantal jaren vooruit denken. Twee derde van de verenigingen heeft het idee dat financiële acties zoals loterijen en oud papier, voor de continuïteit van de vereniging steeds belangrijker worden. Met name zaalsporten zijn het zeer eens met deze stelling in vergelijking met de andere sporten.

Figuur 5.11 Beoordeling financiële aspecten (% verenigingen).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Beleid

Drie vijfde van de verenigingen (62%) heeft de afgelopen vier jaar doelstellingen of plannen op papier gezet met betrekking tot het functioneren van de vereniging of het organiseren van activiteiten in verenigingsverband. Dit zijn vooral de grote verenigingen, de buitensportverenigingen en de verenigingen met een eigen accommodatie. De meest terugkerende onderwerpen in deze plannen zijn: werving en behoud van leden en vrijwilligers, sporttechnische zaken, financiën en activiteitenaanbod. Dit komt aardig overeen met de aandachtspunten van de verenigingen voor het komende jaar (figuur 5.12). Alleen op de korte termijn is bij de vereniging ook duidelijk aandacht voor de sfeer, cultuur en het pedagogisch klimaat binnen de vereniging. Terwijl dit in beleidsplannen niet tot de top vijf van onderwerpen behoort. Ledenwerving en -behoud is een thema dat met name bij de kleine verenigingen speelt (≤ 100 leden). Het werven en behouden van vrijwilligers heeft meer de aandacht van de grote verenigingen.

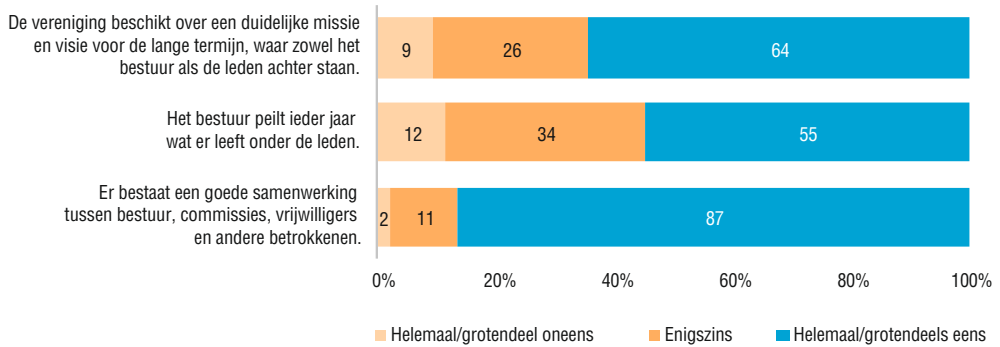
Figuur 5.12 Waar zet het bestuur zich het komende jaar voor in? (% verenigingen, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

In de meeste verenigingen is volgens de respondenten sprake van een goede samenwerking tussen bestuur, commissies en vrijwilligers (figuur 5.13). Ongeveer de helft van de verenigingen peilt jaarlijks wat onder de leden leeft. Bij deze zaken zijn tussen typen verenigingen nauwelijks verschillen. Een missie en visie voor de lange termijn is bij grotere verenigingen en verenigingen met een eigen accommodatie vaker aanwezig dan bij andere verenigingen. Het lijkt erop dat deze verenigingen beleidsmatiger werken dan de kleine verenigingen en de verenigingen zonder eigen accommodatie. Zij scoren gemiddeld hoger op het organisatiekrachtcriterium beleid.

Figuur 5.13 Beleidsmatig werken in de vereniging (% verenigingen, n=501).

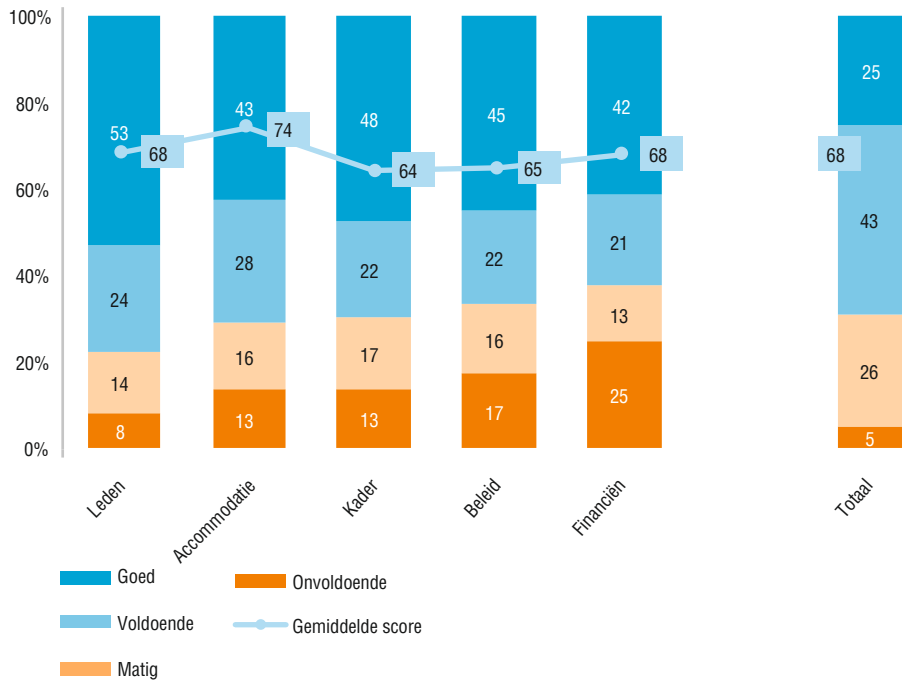


Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Totaalscore voor organisatiekracht

Door de scores voor de verschillende elementen van organisatiekracht te combineren kan een totaalscore voor de betrokken verenigingen worden berekend. Figuur 5.14 geeft de gemiddelde scores per element en de totaalscore in 2016 weer.

Figuur 5.14 Index organisatiekracht sportvereniging (% vereniging, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

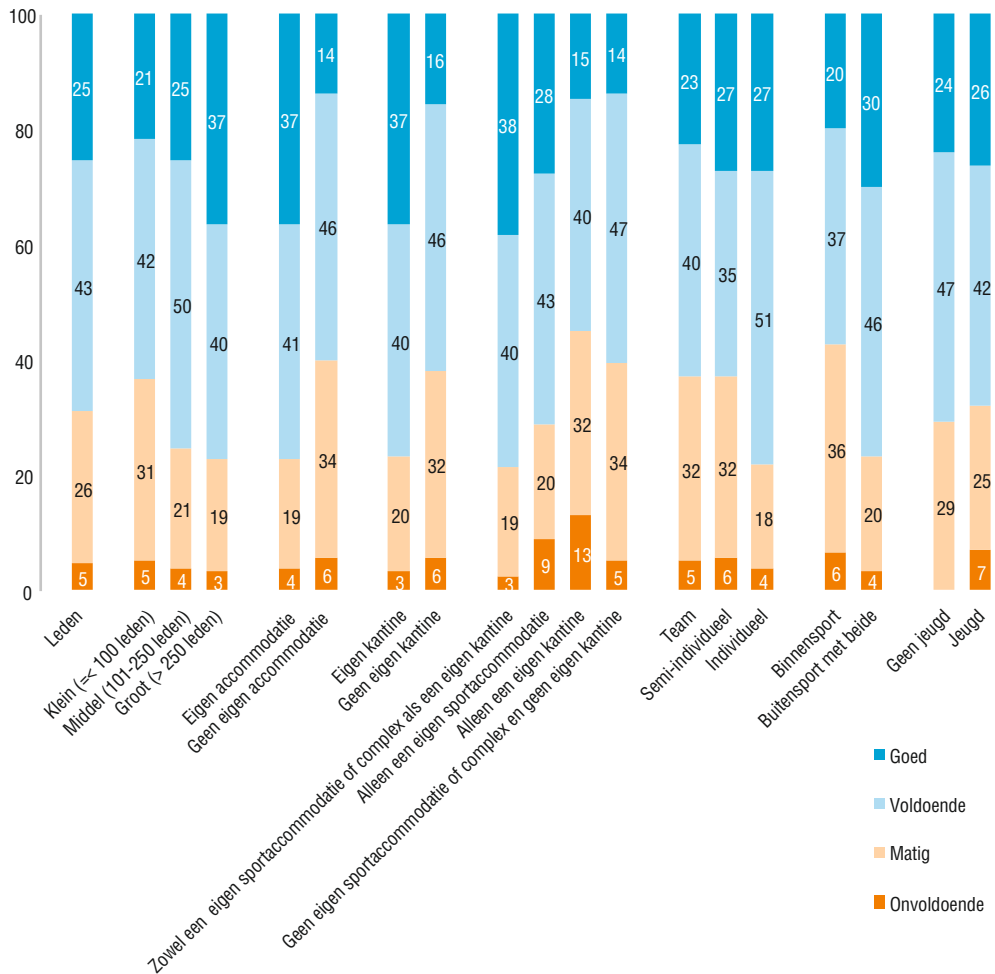
Een kwart van de sportverenigingen scoort 'goed' op de index organisatiekracht (figuur 5.14). Deze verenigingen zijn goed in staat om het sportaanbod voor de (potentiële) leden te organiseren. Drie op de tien verenigingen hebben moeite met het organiseren van hun sportaanbod.

De verenigingen scoren het best op het criterium leden. Driekwart van de verenigingen scoort voldoende tot goed. Op het criterium financiën wordt het slechtst gescoord. Een kwart van de verenigingen scoort onvoldoende.

5.6 Wat maakt een vereniging nu organisatiekrachtig?

In figuur 5.15 is de organisatiekracht van verenigingen gerelateerd aan enkele kenmerken van de clubs, zoals grootte, accommodatie- en kantinebezit en type beoefende sport.

Figuur 5.15 Organiseatiekracht naar verenigingstype (% verenigingen, n=501).



Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Zoals uit figuur 5.15 valt af te lezen, zijn de grote verenigingen en de verenigingen die over een eigen accommodatie beschikken, over het algemeen organisatiekrachtiger dan kleine verenigingen en de verenigingen zonder eigen accommodatie. Opvallend is dat juist verenigingen die alleen over een eigen kantine beschikken relatief minder hoog scoren, terwijl een eigen accommodatie of combinatie van accommodatie en kantine juist tot hogere scores leidt. Verenigingen met een eigen accommodatie – dit komt meer voor bij buitensporten – scoren op alle organisatiekrachtcriteria hoger dan verenigingen zonder eigen accommodatie, met uitzondering van kader (niet in figuur). Grote verenigingen scoren beter op leden en beleid.

In de afgelopen jaren is de organisatiekrachtmeting uitgevoerd bij meerdere gemeentelijke peilingen onder sportverenigingen. In tabel 5.6 geven we de gemiddelde scores van de peilingen in een aantal gemeenten weer en plaatsen daar de scores van het landelijk Verenigingspanel naast.

Tabel 5.6 Gemiddelde scores van clubs voor organisatiekracht in gemeenten³ vergeleken met de score van het landelijke verenigingspanel.

	Panel NL (n=473)	Eindhoven (n=75)	Haarlem (n=82)	Heerenveen (n=29)	Hilversum (n=43)	Tilburg (n=65)	Velsen (n=45)	Zoetermeer (n=49)
Leden	68	75	73	77	73	73	71	71
Kader	64	66	69	55	65	58	69	63
Accommodatie	74	56	69	57	61	58	60	52
Beleid	65	68	68	59	65	63	70	56
Financiën	68	64	59	63	61	60	63	51
Totaalscore	68			62	65			

Bronnen: verschillende lokale verenigingspeilingen Mulier Instituut 2015-2017.

Duidelijk is dat de scores op verschillende elementen voor de gemiddelde club per gemeente nogal uiteen lopen. Het criterium leden scoort bij clubs in alle gemeenten hoog, dat voor accommodaties soms juist relatief laag. Wanneer een gemeente daar relatief slecht op scoort, spelen vooral de lage scores van verenigingen zonder eigen accommodatie daarbij een rol. De gemeenten waar we dit zien, hebben echter geen uitzonderlijk groot aandeel verenigingen zonder eigen accommodatie. Blijkbaar zijn de verenigingen zonder eigen accommodatie hierbij sterker afhankelijk van externe partijen en minder in staat hun eigen beleid hierop te voeren.

Naast de gemiddelde scores van verenigingen per gemeente is ook de spreiding daarvan van belang. Bij een min of meer vergelijkbare gemiddelde score bijvoorbeeld voor financiën (Tilburg 60, Haarlem 59), kan het aandeel clubs dat onvoldoende scoort nog behoorlijk

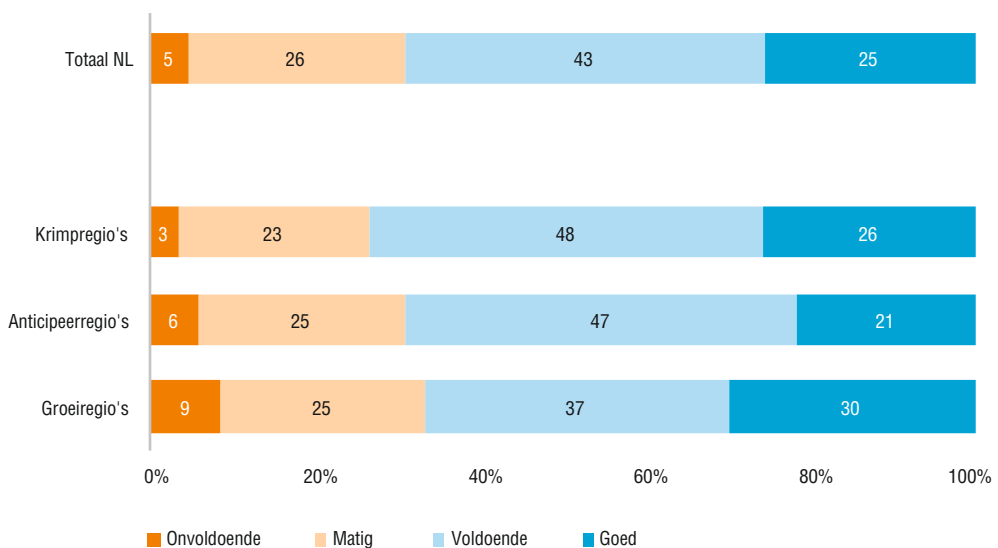
³ Bij de vergelijking moet worden aangetekend dat het een select aantal veelal wat grotere gemeenten betreft.

verschillen. Dit is in Tilburg 32 procent en in Haarlem 37 procent. Opmerkelijk is dat in de beleidsvoornemens van clubs de aandacht sterk blijft gefocust op leden en niet altijd wordt gericht op de elementen waarop relatief zwak wordt gescoord.

In enkele gemeenten is de organisatiekrachtmeting herhaaldelijk uitgevoerd zodat een vergelijking door de tijd mogelijk wordt. Bijvoorbeeld in Tilburg, waar wordt geconstateerd dat het aandeel verenigingen dat een goede organisatiekracht heeft is toegenomen van 8 procent in 2014 naar 17 procent in 2017 (Slot-Heijs & Kalmthout, 2017). Het aandeel onvoldoendes neemt bovendien af (12% in 2014 naar 8% in 2017) en dit in gelijke mate voor clubs van verschillende omvang. Opvallend is de flinke toename van kleine verenigingen (t/m 100 leden) met goede organisatiekracht (van 7% naar 29%). Terwijl ook in Eindhoven de gemiddelde organisatiekracht van de verenigingen tussen 2014 en 2016 toenam, is er in die gemeente ook een toename in het deel van de clubs dat als geheel onvoldoende scoort op organisatiekracht. In de ene gemeente ontwikkelen clubs zich over de volle breedte positief en in een andere kunnen de verschillen ertussen juist toenemen.

Interessant is dat uit onderzoek naar de relatie tussen de organisatiekracht van verenigingen en de (verwachte) demografische ontwikkeling (groei – krimp) blijkt dat in krimpregio's het aandeel clubs dat onvoldoende scoort op organisatiekracht juist relatief klein is. Mogelijk zijn het vooral de relatief krachtige clubs die hier het hoofd boven water kunnen houden. Figuur 5.16 geeft hiervan een beeld.

Figuur 5.16 Organiseatiekracht sportverenigingen naar transitieregio (% verenigingen).



Overigens blijkt uit de analyses van de ontwikkeling binnen verschillende gemeenten ook dat de organisatiekracht niet van invloed is op de mate waarin verenigingen maatschappelijk actief zijn (o.a. Slot-Heijs & Kalmthout, 2017). Ook verenigingen die minder organisatiekrachtig zijn, zijn soms maatschappelijk actief. Een hoge organisatiekracht is dus geen voorwaarde. Wel zijn het vooral de grote verenigingen die maatschappelijk actief zijn.

5.7 Hoe kunnen we met organisatiekracht omgaan?

Hoewel de cijfers met enige voorzichtigheid moeten worden gehanteerd, laten gegevens over de ontwikkelingen van de organisatiekracht van de sportverenigingen zien dat die over het algemeen in de laatste decennia wel iets is gegroeid, bijvoorbeeld waar het gaat om beschikbaarheid van kader, van accommodaties, gerichte planning en beleid. In zijn algemeenheid versterkt een goede organisatiekracht de autonomie van een vereniging. Tegelijkertijd hebben echter ook heel wat clubs het loodje gelegd. De vraag is of vooral de sterkere clubs zich weten te handhaven.

Het herhaalde onderzoek naar organisatiekracht bij enkele gemeenten laat eveneens zien dat de organisatiekracht van sportverenigingen daar de laatste jaren iets is toegenomen. Nog niet helemaal duidelijk is wat hierbij de bepalende factoren zijn. De ontwikkeling in transitiegebieden (groei – krimp) wijst erop dat in krimpgebieden de gemiddelde organisatiekracht ten opzichte van andere regio's iets lijkt toe te nemen. Tegelijkertijd neemt het aantal sportverenigingen daar iets sterker af. Het lijkt erop dat in regio's waar sprake is van bevolkingsgroei ook clubs die iets minder organisatiekrachtig zijn zich beter staande kunnen houden. Hier tekent zich dus inderdaad in zekere mate een *survival of the fittest af*.

Ook wekken de analyses de indruk dat enkele pijlers van organisatiekracht meer van belang zijn voor het toekomstperspectief van het ene type vereniging dan voor een ander. Een stabiel ledental is vooral voor binnensportclubs van belang omdat zij sterker dan buitensportverenigingen afhankelijk zijn van contributies. De eigen accommodatie waarover veel buitensportverenigingen beschikken levert extra werk op, maar kan ook een interessante aanvullende inkomstenbron vormen. De eigen ruimte geeft bovendien de gelegenheid tot het oppakken van een maatschappelijke functie en om zo weer meer leden te werven. Langs die weg kan een verruimde maatschappelijke rol van de vereniging ook weer een positief effect hebben op haar organisatiekracht. Grote verenigingen zijn over het algemeen wat organisatiekrachtiger dan kleine clubs, maar hebben ook meer moeite om hun vrijwilligersbestand op peil te houden. Voortgaand onderzoek kan op dit punt mogelijk meer duidelijkheid bieden.

De resultaten van onze analyse van organisatiekracht leiden voor het beleid en de mogelijkheden tot ondersteuning van verenigingen tot de conclusie dat men zich niet te veel moet laten leiden door oppervlakkige kenmerken van verenigingen, zoals grootte of locatie.

Belangrijk is om een slag verder te kijken naar hoe de organisatiekracht en motivatie bij de verenigingen ervoor staat. Soms is er bij clubs in een gemeente over een breder front een knelpunt – bijvoorbeeld wat accommodaties betreft – dat inzet vraagt. Gaat het om een ruimere maatschappelijke rol van de verenigingen dan is brede voorlichting onder clubs van belang omdat zij niet altijd bekend zijn met de mogelijkheden. Niet alleen de organisatiekracht is daarbij bepalend, maar ook de gemotiveerdheid van de vereniging en de bereidheid onder leden en kader om zich hiervoor in te zetten.

Vereniging of bedrijf?



Op de accommodatie van de Vughtse Sportclub Prins Hendrik kan de bezoeker tegelijkertijd een topatleet als discuswerper Erik Cadée, een groepje fanatieke lopers en een aantal slechtziende en blinde wandelaars tegen het lijf lopen. De vereniging – die ook een gymnastiekafdeling heeft – telt 2.000 leden en weet top- en breedtesport bijeen te houden.

Prins Hendrik werd opgericht in 1908, in een tijdperk dat gymnastiek en atletiek nog verweven waren. Anno 2016 zijn de beide sporten uit elkaar gegroeid, maar is er nog altijd sprake van samenwerking. Zo hebben de jongste kinderen na de 'kleutergym' de mogelijkheid om verder te gaan in het turnen, dan wel voor pupillenatletiek te kiezen. De atletiekcoach neemt zijn topatleten af en toe mee naar de naastgelegen turnhal om een specifiek trainingsprogramma af te werken. En soms stappen turners over naar atletiekdisciplines waarin ze ook hun explosiviteit kunnen gebruiken. Prins Hendrik heeft één hoofdbestuur, met afdelingsbesturen voor gymnastiek en atletiek.

Groei afremmen

De gymnastiekafdeling van Prins Henrik telt ruim 500 leden. Binnen de baanatletiek zijn zo'n 300 jeugdleden en 200 senioren en masters actief. Binnen de loopsportafdeling (waaronder ook wandelen en nordic walking) zijn dat er zo'n 900 en daarnaast telt de vereniging een honderdtal trainers, juryleden en ander kader. Het bestuur heeft de groei van de loopsport de laatste jaren zelfs enigszins af moeten remmen, vanwege een tekort aan trainers.

In alles toont Prins Hendrik zich een ambitieuze vereniging. Dat straalt alleen al af van de prachtige kunststofbaan, die de vereniging in 2012 in gebruik nam. Twee jaar later kwam de turnhal gereed. Zestien jaar eerder vonden overigens de eerste gesprekken met de gemeente al plaats over een verhuizing naar een vrijgekomen kazerneterrein. Op de toenmalige locatie moest een villapark komen. Het heeft dus, ook door de economische crisis, even moeten duren, maar de vereniging heeft uiteindelijk optimaal kunnen profiteren van de gemeentelijke plannen, door stevige wensen op tafel te leggen. Bovendien kreeg de Brabantse sport de kans om mee te delen in de 'Essentgelden': de opbrengst van de verkoop van het provinciale energiebedrijf. Het resultaat is een topsport-trainingsaccommodatie, bestaand uit onder meer een achtbaans-accommodatie, een deels met eigen middelen gefinancierd ruim bemeten clubhuis, een fitnessruimte én een indoorbaan die voor training gebruikt kan worden. Dat alles gelegen aan de rand van een bosgebied waar zowel lopers als wandelaars goed terecht kunnen.

Nieuwe inkomsten

De sportieve ambitie van Prins Hendrik was er overigens al vóór de nieuwe accommodatie werd geopend. Wie in de regio Den Bosch aan topatletiek wilde doen, kwam vaak bij 'PH' terecht, omdat daar de betere trainers rondliepen, omdat je er trainde met atleten van je eigen niveau en aan wedstrijden in de eredivisie kon deelnemen. Voor de vereniging kenmerkt dit nog altijd het topsportbeleid: door goede trainers aan zich te binden, vergroot Prins Hendrik haar aantrekkingskracht voor talenten. En die trainers blijven, omdat ze bij deze club met toppers kunnen werken en, sinds 2012, over uitstekende faciliteiten kunnen beschikken.

Prins Hendrik zoekt momenteel aansluiting bij onderwijs- en onderzoeksinstituten en biedt zich aan als testlocatie of fieldlab. Het moet de eigen trainers in staat stellen om zich te verdiepen in de nieuwste kennis en trainingsmethoden. Dat geldt overigens niet alleen voor de topsport, maar ook voor sportactiviteiten die Prins Hendrik wil ontwikkelen in het kader van het bevorderen van vitaliteit bij nieuwe doelgroepen, zoals het onderwijs en zorgcentra. Met het wegvallen van de meer traditionele geldstromen uit sponsoring bieden projecten rond het 'gezonder langer leven' de mogelijkheid om nieuwe inkomsten te verwerven.

Huiverig voor professionaliseren

Het merendeel van de werkzaamheden – bestuur, trainingen, paramedische begeleiding, kantinebeheer – wordt nog altijd gedaan door vrijwilligers, die op niet meer dan een bescheiden vergoeding aanspraak kunnen maken. Slechts een klein aantal gespecialiseerde trainers krijgt een ruimere vergoeding en heeft een dienstverband. Dat zijn onder anderen de twee mensen die ook betrokken zijn bij het provinciale Regionaal Trainings Centrum (RTC), waarvoor Prins Hendrik de gastheer is.

De vereniging is huiverig voor het professionaliseren van het verenigingsmanagement. Enerzijds omdat het gewenste 'schaap met vijf poten' niet te vinden is, anderzijds uit angst dat vrijwilligers dan weglopen, omdat zij níét betaald worden. Tegelijkertijd is het bestuur zich ervan bewust dat de huidige situatie, waarin een klein aantal mensen met veel vrije tijd en een groot hart voor de club erg veel werk verricht, Prins Hendrik kwetsbaar maakt. "Want we zijn een bedrijf, vermomd als vereniging", aldus een van de bestuursleden.

6

Besturen in sportverenigingen

- » Jan-Willem van der Roest (Mulier Instituut)
- » Marian ter Haar (Kenniscentrum Sport)
- » Resie Hoeijmakers (Mulier Instituut)

6.1 Sportclub-bestuurders in Nederland: een omvangrijk gezelschap

Een groot aantal Nederlanders is actief als bestuurslid van een sportvereniging. Hoeveel in totaal weten we niet precies. Op basis van beschikbare bronnen kunnen we wel een schatting maken. Nederland telt volgens de laatst bekende cijfers 28.210 sportverenigingen (CBS, 2018¹). Verenigingen met een volledige rechtsbevoegdheid dienen volgens het Burgerlijk Wetboek alle te beschikken over een bestuur dat tenminste bestaat uit drie personen: de voorzitter, de secretaris en de penningmeester. Op basis van de cijfers van het CBS betekent dit dat er minimaal 84.630 Nederlanders in die functies in de verenigingen actief zijn.

In 2014 is door marktonderzoeksbureau GfK geconstateerd dat 3 procent van de Nederlandse bevolking actief was als bestuurder bij een sportvereniging (Louwen & Hoogwerf, 2014). Afgezet tegen de bevolkingscijfers uit oktober 2014 (CBS, 2014) betekent dit dat Nederland op dat moment maar liefst 384.306 sportbestuurders telde. Verdeeld over het totaal aantal sportverenigingen in Nederland, zou ieder bestuur bestaan uit ruim 13 personen. Deze ruime vertegenwoordiging is onwaarschijnlijk.

Het exacte aantal sportverenigingsbestuurders in Nederland moet dus ergens tussen deze twee uitersten liggen. Een realistischer aantal bestuurders per vereniging lijkt rond het getal van vijf te liggen. De verenigingen in het Verenigingspanel van het Mulier Instituut geven een gemiddelde bezetting van 5,2 bestuurders per vereniging aan, terwijl op basis van onderzoek binnen drie noordelijke provincies blijkt dat een verenigingsbestuur gemiddeld uit 5,6 personen bestaat (Hanzehogeschool, 2017). Uitgaand van deze verschillen, zal het aantal sportbestuurders van verenigingen in Nederland ergens rond de 150.000 liggen (tabel 6.1).

1 In het Handelsregister van de Kamer van Koophandel zijn eind 2017 28.200 sportverenigingen opgenomen.

Tabel 6.1 Aantal sportvereniging bestuurders in Nederland volgens verschillende bronnen.

	Geschat aantal bestuurders
Minimum op basis van 3 functies per club CBS telling 2018	84.630
Op basis van:	
Verenigingspanel Mulier Instituut	149.656
Hanzehogeschool	161.168
GfK/NOC*NSF	384.306

Bronnen: CBS, 2018; Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2016; Hanzehogeschool 2017; Louwen & Hoogwerf, 2014.

Het grote aantal Nederlanders dat zich inzet als sportbestuurder doet dat vrijwel uitsluitend als vrijwilliger. Veel mensen zijn dus bereid om zich actief in te zetten als bestuurder zonder daar in materiële of financiële zin iets aan over te houden. Uit de Sportkadermonitor van NOC*NSF en de Academie voor Sportkader blijkt dat 96 procent van de bestuurders geen enkele vorm van vergoeding ontvangt. Dit percentage ligt veel hoger dan bij arbitrerend en sporttechnisch kader het geval is, daarvan ontvangt respectievelijk 71 procent en 46 procent geen vergoeding (Oomens, Bomhof & Scholten, 2018).

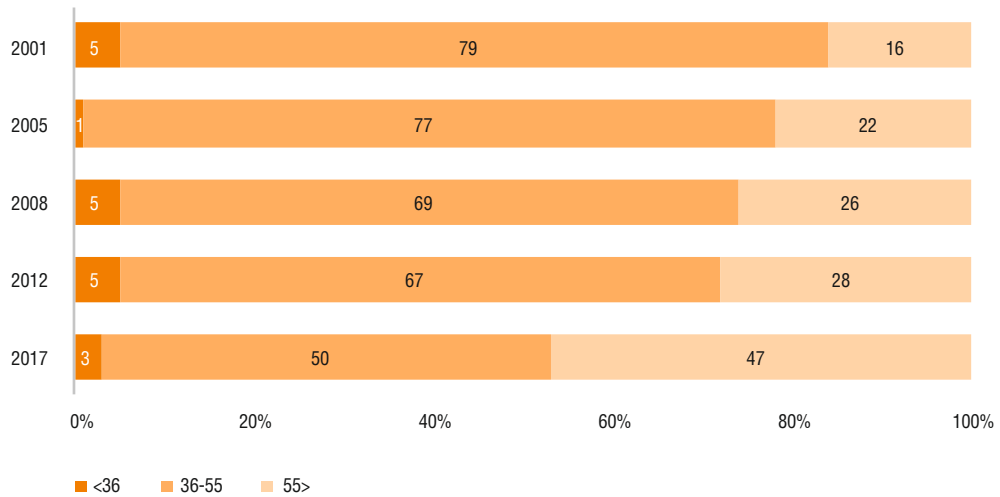
Maar wie zijn deze bestuurders en wat zijn hun drijfveren? Egli, Schlesinger en Nagel (2014) ontdekten dat bestuursleden door heel verschillende drijfveren geleid worden. Een van de belangrijkste motieven om deel te nemen aan vrijwilligerswerk is volgens hen de erkenning die het oplevert. Met name voor de bestuurders blijkt dit een belangrijk motief te zijn. Behalve erkenning, vormen altruïstische gevoelens een belangrijke drijfveer voor bestuurders om zich in te zetten voor hun club. Ook uit het onderzoek van GfK blijkt dat sportbestuurders zich vooral inzetten om iets terug te doen voor de club of een bijdrage te leveren aan de maatschappij (Louwen & Hoogwerf, 2014).

6.2 De samenstelling van besturen

Het besturen van sportverenigingen heeft het imago vooral voor ouderen en voor mannen te zijn weggelegd. Dat deze indruk nog actueel is, wordt bevestigd in de thesis van De Ridder (2017), waaruit blijkt dat beelden over leeftijd een duidelijke rol spelen in sportbesturen. Zo geeft een 34-jarige respondent van het onderzoek bijvoorbeeld aan dat jonge bestuurders vooral niet in kernposities (voorzitter, secretaris, penningmeester) terecht zouden moeten komen, maar liever eerst ervaring moeten opdoen in algemene bestuursfuncties.

Ook de cijfers over de actuele bestuurssamenstelling wijzen in deze richting. Uit metingen van het Mulier Instituut in 2017 blijkt dat de gemiddelde leeftijd van bestuurders in 2017 op 54 jaar ligt. Zoals in figuur 6.1 weergegeven, lijkt de gemiddelde leeftijd van het bestuur de laatste jaren te zijn gestegen.

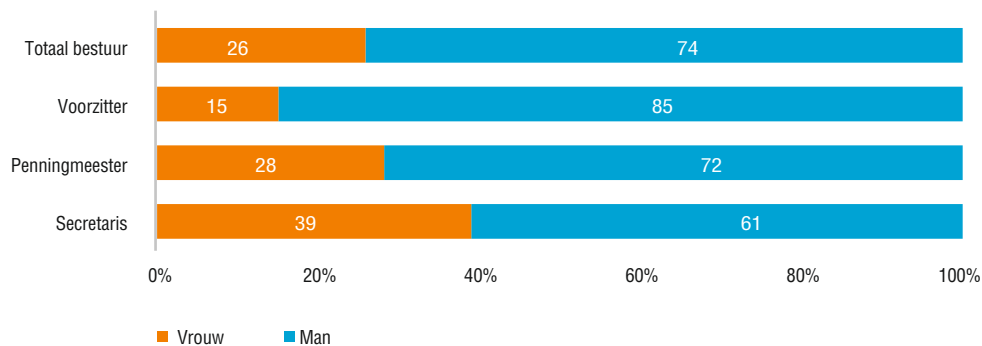
Figuur 6.1 Gemiddelde leeftijd binnen een bestuur in 2001-2017 (% verenigingen).



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut, Verenigingsmonitor 2001, 2005, 2008, SportAanbiedersmonitor 2012, Verenigingsmonitor 2017.

Daarnaast blijkt uit metingen van het Mulier Instituut dat een bestuur gemiddeld uit 3,7 mannen en 1,5 vrouwen bestaat. Dit betekent dat 71 procent van de verenigingsbestuurders man is. Meer dan tien jaar geleden constateerde Claringbould (2006) dat een derde van de bestuurders in clubbesturen een vrouw is. Verder blijkt uit gegevens van de SportAanbiedersmonitor van 2015 (Hulsebos, Knaapen & Jentink, 2015) dat vrouwen vaker de functie van secretaris vervullen dan de functie van voorzitter of penningmeester (zie figuur 6.2).

Figuur 6.2 Verdeling bestuursfuncties naar geslacht (in procenten).



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut, SportAanbiedersmonitor, 2012; 2Basics Penningmeestersmonitor, 2014.

Besturen hebben de neiging nieuwe bestuursleden vooral te zoeken in de kring van gelijkgestemden (Thiel & Mayer, 2009). De cijfers wijzen erop dat er (nog steeds) een behoorlijke hang bestaat naar het continueren van de bestaande machtsevenwichten en tradities binnen besturen.

De samenstelling van besturen is in de afgelopen jaren wel nadrukkelijker onderwerp van discussie (zie ook hoofdstuk 10). Hoeijmakers (2017) constateert dat de meerderheid van sportbestuurders momenteel van mening is dat diversiteit in het bestuur de kwaliteit van het bestuur ten goede komt. De meerderheid van de bestuurders vindt dat diversiteit in geslacht (gender) en leeftijd belangrijk is (tabel 6.2). Wanneer het echter gaat om etnische diversiteit, meent de meerderheid dat dit de kwaliteit van verenigingsbestuur niet ten goede zal komen.

Tabel 6.2 Opvattingen over diversiteit bij verenigingsbestuurders (gemiddelde score op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog, n=263)).

Richtlijn	Gemiddelde score
Het bestuur dient uit zowel mannen als vrouwen te bestaan.	3,85
Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende leeftijden te bestaan.	3,81
Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende opleidingsniveaus te bestaan.	3,26
Het bestuur dient uit bestuurders met verschillende etnische achtergronden te bestaan.	2,94

Bron: Hoeijmakers, 2017.

Op dit moment is de diversiteit van clubbesturen op het gebied van gender nauwelijks een speerpunt van beleid. Dit is opvallend, omdat het dit in de jaren negentig wel was (Claringbould, 2006; Connotte & Enning, 1989; Schaap, Hampsink, Bouw & NISB, 2001) en de feite-

lijke bestuurssamenstelling weinig is veranderd. Bovendien maken de resultaten van onderzoek aannemelijk dat het aandeel vrouwen in het bestuur van een vereniging de intensiteit van problemen in een vereniging zichtbaar doet verminderen (Wicker et al., 2012; Marktplan Diversiteit, 2005).

In recent onderzoek en beleid is veel aandacht voor leeftijdsdiversiteit. In de Sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016b) wordt verjonging van besturen benoemd als speerpunt van het huidige beleid van NOC*NSF en de sportbonden. Dit heeft zijn uitwerking onder andere gekregen in een cursus 'Modern besturen', die door NOC*NSF wordt aangeboden aan jonge sportbestuurders in de leeftijd 18-30 jaar. Deze cursus is volgens de koepelorganisatie nodig, omdat nog steeds weinig jongeren de weg naar het sportbestuur weten te vinden. Tegelijkertijd is het de vraag of een cursus waarbij jongeren centraal staan, dit probleem oplost. De huidige generatie bestuurders zal ook mee moeten veranderen.

Een divers bestuur waarin meerdere leeftijdsgroepen zijn vertegenwoordigd heeft meerwaarde voor de club. Jongeren zijn bijvoorbeeld belangrijk voor de realisatie van de open club-gedachte. De open club-gedachte gaat uit van het principe dat verenigingen meer ondernemend omgaan met de wensen van de eigen wijk en van de eigen leden om maatschappelijke impact te blijven bieden. Onderzoek van het Mulier Instituut laat zien dat er een relatie bestaat tussen de gemiddelde leeftijd van een sportbestuur en de mate waarin het bestuur de open club-gedachte uitdraagt en implementeert in de vereniging. Naarmate de leeftijd van bestuurders stijgt, daalt de mate van open club-gedachte van de vereniging.

Ook uit het proefschrift van Van der Roest (2015) blijkt dat leeftijd van bestuurders samenhangt met de mate waarin hun verenigingen aanvullende diensten en flexibele sport aanbieden. Van der Roest liet zien dat besturen die bestaan uit jonge, hoger opgeleide leden vaker voldoen aan de verwachtingen die op dit gebied bestaan. Jonge sportbestuurders kennen immers, waarschijnlijk dankzij hun werkzame leven, de eisen die nieuwe generaties aan organisaties stellen. Hierdoor hebben ze andere ideeën over het organiseren van sport waarbij minder langdurige verplichtingen en een lossere en flexibeler aanbod centraal staan. Zo sluiten zij gemakkelijker aan bij de open club-gedachte.

Dat oudere bestuurders oververtegenwoordigd zijn in sportverenigingen heeft niet alleen met de dominante bestuurscultuur te maken. Ook andere factoren spelen een rol. Mensen van rond de dertig zijn veelal starters in het werkzame leven en hebben gezinnen met kleine kinderen. Mensen tussen de 35 en 45 jaar hebben veelal kinderen op school die tijd kosten en verplichtingen met zich meebrengen. Hierdoor blijft minder tijd over voor een potentiële bestuursfunctie. Om ervoor te zorgen dat mensen uit deze leeftijdsgroepen kunnen besturen in verenigingen, is het belangrijk dat er een andere aanpak voor het besturen wordt ontwikkeld waarbij besturen minder tijd kost en bestuurstaken meer aansluiten bij de beroepsmatige werkzaamheden.

6.3 Besturen als vrijetijdsbesteding: drijfveren en rollen

Sportbestuurders hebben, zoals we beschreven, overwegend altruïstische overwegingen om zich in te zetten voor de club. Tegelijkertijd is het besturen voor hen ook een hobby, een belangrijke vorm van vrijetijdsbesteding. Dat altruïstische gevoelens sterk aanwezig zijn bij bestuurders blijkt ook uit recent onderzoek naar psychologische kenmerken van sportbestuurders. Van der Roest, Renes, Van Kalmthout en Berkhout (2017c) hebben bestuursleden van sportverenigingen op persoonlijkheidskenmerken onderzocht. Dit deden zij aan de hand van de vijf grote persoonlijkheidsdimensies, ook wel de *big five* genoemd (zie tabel 6.3). Deze dimensies beschrijven op abstract niveau hoe het karakter van iemand kan worden getypeerd.

Tabel 6.3 Persoonlijkheidskenmerken sportbestuurders. Gemiddelden op een schaal van 1 (laag) tot 5 (hoog, n=710).

Persoonlijkheid	Gemiddelde
Openheid	2,9
Ik heb een levendige verbeelding.	
Ik breng discussies op een hoger niveau.	
Ik hoor graag nieuwe ideeën.	
Zorgvuldigheid	3,9
Ik bereid me altijd goed voor.	
Ik maak plannen en ik houd me vervolgens aan deze plannen.	
Emotionele instabiliteit	1,6
Ik zit vaak bij de pakken neer.	
Ik raak snel in paniek.	
Extraversie	3,1
Ik voel me op mijn gemak als ik onder de mensen ben.	
Ik ben het middelpunt van een feestje.	
Ik stel me graag op de achtergrond op.*	
Servicegerichtheid	4,1
Ik heb een goed woordje over voor iedereen.	
Ik respecteer anderen.	

Bron: Van der Roest et al., 2017c.

* Deze scores zijn voor berekening van de gemiddelden omgedraaid.

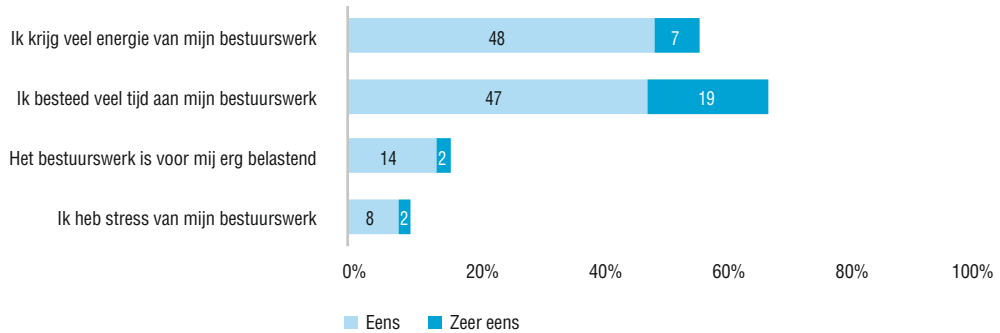
Sportbestuurders blijken laag te scoren op emotionele instabiliteit (1,6) en hoog op zorgvuldigheid (3,9) en servicegerichtheid (4,1). Dit betekent dat bestuurders van sportverenigingen over het algemeen kunnen worden getypeerd als stressbestendige, zorgvuldige en altruïstische personen. Dit laatste (de hoge score op servicegerichtheid) is geen verrassing, omdat bestuurders vaak worden getypeerd als 'supervrijwilligers' die veel voor anderen over hebben.

De onderzoekers wijzen wel op de verschillen tussen verschillende posities in het bestuur. Voorzitters en secretarissen zijn stressbestendiger dan overige bestuurders. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat de voorzitter in lichte mate hulpvaardiger, vriendelijker en meer naar buiten toe gericht is dan de secretaris. Hoewel deze verschillen klein zijn, zijn secretarissen vermoedelijk iets meer gericht op het goed uitvoeren van hun taak en minder op de profilering van het bestuurslidmaatschap.

Het bestuur vormt in veel sportverenigingen de spil van de organisatie. Hoewel formeel de Algemene Ledenvergadering het hoogste orgaan van de vereniging is, ligt in de dagelijkse praktijk veel besluitvorming bij het bestuur van de vereniging. Dat is immers belast met het dagelijkse bestuur en stippelt het beleid uit. Daarnaast nemen bestuurders geregeld andere taken op zich binnen de vereniging en hebben zo vaak een aandeel in de uitvoering. Variërend van bardiensten draaien tot de groenploeg helpen. Dit maakt de bestuurder in veel verenigingen tot centrale 'supervrijwilliger'.

Bestuurders behoren tot de actiefste vrijwilligers van de vereniging en besteden veel tijd aan hun functie. Bestuurswerk maakt hierdoor een groot deel uit van de vrijetijdsbesteding van bestuurders. Van de sportverenigingsbestuurders in Nederland deelt 66 procent de stelling dat besturen veel tijd kost (figuur 6.3). Daartegenover staat dat het grootste deel van de bestuurders (55%) energie krijgt van het werk dat zij doen. Desondanks wordt bestuurswerk niet altijd als prettig ervaren. Van de bestuurders vindt 16 procent het bestuurswerk belastend en 10 procent vindt het stressvol.

Figuur 6.3 Ervaringen bestuurswerk (in procenten, n=710).



Bronnen: Mulier Instituut/Nyenrode Sport Inc., 2016; Verenigingspeiling zomer 2016.

Door maatschappelijke ontwikkelingen is het in de afgelopen jaren voor bestuurders complexer geworden om een vereniging te leiden. Ten eerste zijn leden door de individualisering van de maatschappij en de toenemende keuzemogelijkheden minder gebonden aan de vereniging. Leden zijn minder loyaal aan de vereniging. Dit maakt het lastiger om geschikte bestuurders te vinden en om bepaalde taken duurzaam te beleggen. Dit zorgt ervoor dat meerdere taken op het bordje van de bestuurder vallen. Ten tweede zijn onderlinge bindingen minder vast doordat de maatschappij steeds meer in een netwerksamenleving is veranderd. Mensen staan door de opkomst van internet en sociale media met meer mensen in contact, maar het contact is minder intensief. Door dit verminderde contact is het minder duidelijk wat men van elkaar kan verwachten en dit maakt de samenleving minder voorspelbaar. De diversiteit aan mensen en behoeften die in een vereniging samenkomen is groter dan vroeger. Dit vraagt van bestuurders dat zij meer verschillen kunnen overbruggen waardoor zij meer tijd kwijt zijn met het contact maken met de achterban en met het creëren van een gezamenlijke visie voor de ontwikkeling van de vereniging.

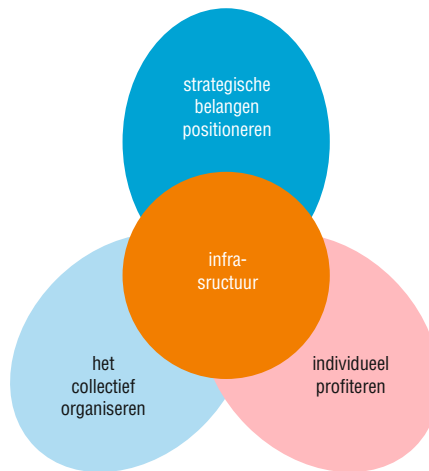
Rol- en taakverdeling in club

Wellicht het meest kenmerkende aspect waarin een sportvereniging verschilt van andere organisatievormen is dat het in sportverenigingen de vrijwilligers zijn die zowel de doelen stellen als er uitvoering aan geven. Het vrijwillige karakter van verenigingsbesturen is dus een dominant kenmerk van de verenigingscultuur in de sport.

Wanneer we het bestuurswerk op een rationele manier bekijken, zijn verschillende elementen in de functie van verenigingsbestuurder te identificeren. Tack (2001) onderscheidt in zijn propellermodel drie functies voor een goed werkende verenigingsorganisatie. Het eerste element is het positioneren van de strategische belangen van de vereniging. Hiermee bedoelt Tack dat de bestuurder de belangen van de vereniging tegenover andere partijen in de samenleving moet behartigen. Bij sportverenigingen gaat het dan bijvoorbeeld om de belangen richting gemeente en sponsors. Als tweede noemt hij het collectief organiseren: het geven van

inhoud en vorm aan de gezamenlijke doelen en belangen van de leden: medezeggenschap, goede accommodatie, competities, voldoende trainers, enzovoort. Als derde onderscheidt hij individueel profiteren. De bestuurder moet de leden individueel voordeel bieden: services voor hun sport, rekening houdend met individuele wensen en behoeften. Tack beschouwt de verenigingsorganisatie als de as waar omheen de propellerbladen draaien. Het bestuur leidt het functioneren van de vereniging op deze drie fronten in goede banen.

Figuur 6.4 Het propellermodel van Tack.



Bron: Tack, 2001.

Het besturen van verenigingen wordt tegenwoordig gecompliceerd doordat de positie van de vereniging is veranderd. De vereniging van vandaag opereert in drie domeinen, die verschillende doelen en belangen met zich meebrengen (Kuperus, 2005). Waarin gewerkt wordt volgens verschillende logica's (Lucassen, Van Bottenburg, & Van Hoecke, 2007; Van der Roest, 2015; Waardenburg, 2016a, zie ook hoofdstuk 2, 2.6). Allereerst opereert de vereniging in het private domein, doordat de vereniging er in beginsel is voor de diensten aan de leden. Dit komt meestal neer op het mogelijk maken dat leden van de vereniging hun sport kunnen beoefenen. Daarnaast bevindt de vereniging zich in het publieke domein als publieke dienstverlener doordat sportclubs zich ook op andere doelgroepen richten en sport in toenemende mate als middel wordt ingezet (zie ook hoofdstuk 11). Er wordt een beroep gedaan op de vereniging voor het behartigen van collectieve belangen zoals het borgen van de sportparticipatie en de gezondheid van de leden van de vereniging. Ten slotte opereert een vereniging deels op het terrein van de markt. De vereniging moet namelijk voldoende inkomsten genereren voor een gezonde financiële huishouding. Dit gaat bij een deel van de clubs gepaard met (semi-)commerciële activiteiten zoals kantine-exploitatie en reclame, sponsoring en merchandising.

Vanwege deze toenemende complexiteit en omdat bestuurswerk in zekere mate een belastende en stressvolle activiteit is geworden, zou het moderne verenigingsbestuur professioneler moeten gaan werken. Een van de maatregelen die in dit verband wordt bepleit is een striktere rolscheiding, in het bijzonder tussen besturen en uitvoeren (Kuperus, 2005; Klijn 2012). In *Besturen met een visie* stelt Daniel Klijn (2012) dat bestuurders over het algemeen te veel bezig zijn met uitvoerende taken, waardoor zij aan besturen niet meer toekomen. Klijn maakt onderscheid tussen de rollen bestuurder, manager en uitvoerder. Iedereen die als bestuurder actief is, zou deze rollen volgens hem moeten scheiden. Bestuurders richten zich op het uitstippelen van de grote lijnen, commissievoorzitters en coördinatoren op het managen van de uitvoering en trainers, commissieleden en andere vrijwilligers op de uitvoering. Rolscheiding blijkt in de praktijk echter lastig voor veel bestuurders, omdat de passie voor hun sport en/of vereniging vaak zorgt voor een grote inhoudelijke betrokkenheid en inzet op vele fronten.

Professionaliseren wordt niet door iedereen als oplossing gezien. Volgens Verweel (2009) zijn gepassioneerde bestuurders nodig voor de vereniging. Passie zorgt ervoor dat bestuurders zich voor de vereniging willen inzetten. En als wordt vastgelegd waar bestuurders zich wel of niet mee zouden moeten bemoeien, blijft er naar zijn idee minder ruimte voor passie over. Met het oog op de levensvatbaarheid van verenigingen is het volgens hem nog maar de vraag of verdere rationalisering van de taken van bestuurders de verenigingen verder helpt.

Ook Van der Heijden (2013) is kritisch over de heersende normen voor modern bestuur, zoals de bepleite rolscheiding. Van der Heijden (2013) constateert dat het scheiden van de rollen van bestuurder en uitvoerder weliswaar een heersende norm is, maar dat bestuurders voor het creëren van draagvlak onder andere vrijwilligers ook 'de wc's zouden moeten poetsen'. Van der Heijden laat daarbij zien dat het vervullen van uitvoeringstaken, vaker dan zou worden verwacht, een resultaat is van bewuste keuzes van sportbestuurders. Voor bestuurders is het zaak om te laten zien dat de vereniging bij uitstek een plek voor gelijken is en dat hier valt te ontsnappen aan de hiërarchie die in het dagelijks leven al zo veel te vinden is. Toch waarschuwt Van der Heijden ook: de bestuursfunctie kan als gevolg van keuzes om te helpen in de uitvoerende taken het karakter van een rollende sneeuwbal hebben, die steeds aan volume toeneemt. Andere auteurs betogen dan ook dat het in dit debat niet zozeer gaat om een keuze tussen rationaliteit en passie, maar hoe deze krachten elkaar kunnen versterken (Janssens, 2011; Meeuwssen, 2010).

6.4 Goed bestuur en leiderschap in sportbesturen

Doordat verenigingen in beginsel autonoom en onafhankelijk opereren, is iedere vereniging vrij om een eigen koers te varen. Dat wil echter niet zeggen dat een verenigingsbestuur naar willekeur kan handelen. Er zijn algemeen aanvaarde waarden te onderscheiden die iedere vereniging geacht wordt na te streven. Deze waarden staan in de literatuur bekend als prin-

cipes van goed bestuur. Hoeijmakers heeft in 2017 dertien principes in kaart gebracht die door elke vereniging zouden moeten worden nagestreefd (zie tabel 6.4). Deze principes worden breed gedragen door sportbestuurders, maar lijken wat belangrijker te worden gevonden naarmate het niveau van professionalisering van de club stijgt. Continuïteit wordt door Hoeijmakers beschreven als het belangrijkste principe waar verenigingsbestuurders zich voor dienen in te zetten. Vooral in tijden van toenemende complexiteit is het bieden van continuïteit een behoorlijke uitdaging.

Tabel 6.4 Principes van goed bestuur voor sportverenigingen.

Principe	Definitie
Continuïteit	Het bestuur van de sportvereniging zet zich in voor het voortbestaan van de sportvereniging.
Rechtmatigheid	Bestuurders van de sportvereniging handelen in overeenstemming met wettelijke regels.
Democratie	Een open en gelijke toegang van leden tot het bepalen van de richting en leiding van de sportvereniging.
Verantwoording	Het bestuur van de sportvereniging definieert de verantwoordelijkheden per functie van de vereniging en legt hierover rekenschap af.
Effectiviteit en efficiëntie	Het bestuur zorgt dat vooraf opgestelde doelen van het beleid worden bereikt en dat financiële middelen en menskracht optimaal worden ingezet voor het bereiken van doelen.
BA-verzekering	Het bestuur beschermt de vereniging tegen slecht beleid en onbehoorlijk bestuur door het afsluiten van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering.
Bestuurlijke compositie, vaardigheden en werkwijze	Het bestuur bestaat uit bestuursleden met specifieke vaardigheden en een systematische werkwijze.
Consensusoriëntatie	Binnen de sportvereniging wordt draagvlak gecreëerd voor toekomstige besluiten door het betrekken van leden en/of bestuurders bij te nemen besluiten.
Transparantie	Een open uitwisseling van informatie door het bestuur van de sportvereniging over de beoogde richting en het functioneren van de sportvereniging.
Solidariteit	Het bestuur van de sportvereniging toont verantwoordelijkheid naar de bredere maatschappij en het milieu.
Integriteit	Bestuurders van de sportvereniging handelen volgens de normen van de sportvereniging.
Checks & balances	Het bestuur van de sportvereniging maakt gebruik van controlemechanismen.
Inclusiviteit	De samenstelling van het bestuur van de sportvereniging representeert een divers scala aan betrokkenen van de sportvereniging.

Bron: Hoeijmakers, 2017.

Om een vereniging goed te besturen is leiderschap vereist. In literatuur over besturen (zowel binnen als buiten de sport) wordt benadrukt dat leiderschap vooral ethisch leiderschap moet zijn: bestuurders dienen het vertrouwen dat in hen wordt gesteld niet te schaden (Sherry, Shilbury & Wood, 2007). Verenigingsbesturen zijn namelijk over het algemeen beter op de hoogte van wat in en rond de vereniging speelt dan de ALV. Deze voorsprong, die beschreven kan

worden als een 'informatie-monopolie', levert het bestuur een bevoorrechte positie op. Als het bestuur besluit om de ALV niet volledig te informeren, dan zullen leden daar vermoedelijk niet achter komen. Van bestuurders wordt dus gevraagd dat zij zich verantwoordelijk opstellen door op een goede manier met deze machtspositie om te gaan.

Binnen de Nederlandse context is leiderschap in sportbesturen nog een relatief weinig onderzocht onderwerp. Het Mulier Instituut en Nyenrode Sports Inc. deden daarom onderzoek naar de invloed van bestuursstijlen op de resultaten van sportverenigingen. In de zomer van 2016 werd een peiling uitgevoerd naar leiderschap in sportbesturen. Het onderzoek laat zien dat continuïteit van de vereniging een belangrijke prestatie-indicator vormt voor verenigingen. Hoeijmakers (2017) concludeerde eveneens dat bestuurders de continuïteit van de vereniging het belangrijkste principe vinden om in hun bestuurswerk na te streven. Om continuïteit te bieden in een sterk veranderende omgeving, wordt van bestuurders gevraagd zorgvuldig te besturen en te zoeken naar een verbinding met de vrijwilligers in de club. Uit de peiling van het Mulier Instituut en Nyenrode Sports Inc. (Van der Roest et al., 2017c) bleek dat bestuurders die zich dominant opstellen in verenigingen mogelijk minder effectief zijn dan bestuurders die inzetten op verbinding. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bestuurders die veel naar zich toe trekken en lang op hun plek blijven zitten een gevaar vormen voor het voortbestaan van de vereniging, omdat zij vernieuwing in hun vereniging in de weg staan. Zij versterken de veranderingsresistentie die toch al bij verenigingen wordt gesignaleerd (Janssens, 2011). Hierdoor lukt het die verenigingen niet om aan te sluiten bij behoeften van hun leden en hun omgeving (Van der Roest et al., 2017c).

Dit wijst erop dat behalve zorgvuldig gedrag, het vermogen om te verbinden bij sportverenigingen een belangrijke succesfactor is. Betrokkenheid van leden bij de ontwikkeling van de club is geen zaak die met een stevige Algemene Ledenvergadering kan worden geregeld. Daar is bovendien vaak maar een beperkt deel van de leden aanwezig en dan vooral de al actieve leden. Dit betekent dat de bestuurder regelmatig het gesprek met leden, vrijwilligers en samenwerkingspartners moet aangaan. Verbinden is in tijden van toenemende diversiteit en complexiteit nodig. Niet zozeer om mensen dezelfde kant op te krijgen, maar om verschillen te benutten voor de veerkracht van de vereniging. Elk fragment van de diverse samenleving is te zien als een subcultuur op zichzelf. Dat geldt ook voor verenigingen. Zo stelt Frissen:

"Van belang is dat we verschil en ongelijkheid leren erkennen en wellicht zelfs koesteren. Juist verschil en ongelijkheid zijn bepalend voor identiteiten. Identiteiten zijn weer van belang voor maatschappelijke vitaliteit. Niet wat we delen, maar waarin we van elkaar verschillen is bepalend voor de manier waarop we het publieke domein vormgeven." (Frissen, 2003: 321).

Zoals eerder geconstateerd bestaat het bestuur van een sportvereniging uit meerdere personen. Dit betekent dat behalve het gedrag van de individuele bestuurder, ook de interne dynamiek van het bestuur een belangrijke rol speelt. In de internationale literatuur gericht

op corporate governance wordt het functioneren van het bestuur omschreven als *board effectiveness* (Herman & Renz, 1999). Voor effectief bestuur moeten aan de ene kant de onderlinge relaties en sfeer binnen het bestuur goed zijn, terwijl aan de andere kant het bestuur tot resultaten dient te komen.

Uit het onderzoek van het Mulier Instituut en Nyenrode Sports Inc. blijkt dat *board effectiveness* een belangrijke bijdrage levert aan het succes van de vereniging. Besturen die als geheel goed functioneren en de vereniging gezamenlijk leiden, presteren aanmerkelijk beter dan besturen waarin dit niet het geval is. Sterker nog, dominant individueel leiderschap blijkt negatief bij te dragen aan de continuïteit van de vereniging. Deze conclusie sluit aan bij de huidige wetenschappelijke discussie over leiderschap. Cullen en Yammarino (2016) spreken zelfs van een ‘paradigmaverschuiving’ waarbij tegenwoordig vooral wordt gekeken naar de onderlinge relaties in besturen. Het delen van leiderschap wordt daarin gezien als belangrijke voorwaarde voor succesvol bestuur.

Een factor die om extra aandacht voor leiderschap vraagt is de professionalisering van kader in verenigingen. De laatste jaren hebben verenigingen geleidelijk te maken gehad met toenemende professionalisering, met name bij de trainers en instructeurs. Ook in het buitenland is dit proces gaande. Het aantal centrale vrijwilligers binnen verenigingen daalt en het aantal betaalde krachten neemt toe (Breuer, Wicker & Von Hanau, 2012). Tien jaar geleden werd gesteld dat vergaande professionalisering de verenigingscultuur zou bedreigen (Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen, 2008; Boessenkool, 2011). Inmiddels hebben veel verenigingen enkele mensen in dienst of besteden taken uit aan bedrijven en bestaat de verenigingscultuur nog steeds. Een beperkte professionalisering is dus goed verenigbaar gebleken met het functioneren als vrijwilligersorganisatie. De professionalisering binnen de vereniging heeft geleid tot nieuwe vraagstukken over wat goed leiderschap is. Volgens Hoye (2006) vraagt professionalisering dat voorzitters de leiding nemen, zodat professionals niet de overhand krijgen in de beleidsvoering. Daarnaast constateert Hoye dat het de prestaties van de vereniging ten goede komt als professionals en bestuurders een goede relatie hebben. Dit betekent dat verwachtingen over en weer duidelijk moeten zijn en uitgesproken moeten worden, zodat er een basis van vertrouwen en respect ontstaat waarop beide rollen vorm en invulling krijgen. En dit kost tijd. Temmerman (2017) concludeert dat ‘nieuw’ leiderschap, dat volgens NOC*NSF nodig is om de veranderingen in de sportwereld in goede banen te leiden, nog weinig zichtbaar is. Wel komt zij tot de conclusie dat leiderschap steeds meer moet worden beschouwd als collectieve aangelegenheid in plaats van simpele leider-volger relaties. In dit verband zouden besturen zich ook moeten afvragen of zij voldoende oog hebben voor de diversiteit binnen de vereniging. Zijn zij wel een afspiegeling van de verschillen die binnen de vereniging spelen? Vooral de verbinding en medezeggenschap van jongeren en vrouwen laat in veel verenigingsbesturen te wensen over.

6.5 Toekomstgericht besturen

Door maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering en informatisering staan veel leden en vrijwilligers anders tegenover het verenigingslidmaatschap dan een aantal decennia geleden en is het aantal uren dat vrijwilligers in de vereniging steken afgenomen (Veen, 2009). Daarnaast neemt de druk op verenigingen om meer maatschappelijke taken op zich te nemen toe (zie hoofdstuk 13). Van bestuurders wordt dus gevraagd om verenigingen op een andere manier aan te sturen, met een grotere externe blik. Iets dat – zoals in paragraaf 6.2 werd uitgelegd – beter lijkt te passen bij jongere bestuurders. Op dit moment worden besturen echter veelal gedomineerd door bestuurders van een hoge leeftijd. De jongere generatie heeft een volle agenda en heeft de tijd niet om meer dan twintig uur per week aan een bestuursfunctie te spenderen. Om er voor te zorgen dat ook de jongere generatie aan het roer komt te staan, zijn alternatieve oplossingen nodig om het bestuurswerk behapbaar te maken. In de laatste tien jaar heeft NOC*NSF verschillende projecten ingezet om bestuurders te begeleiden en vernieuwing in besturen mogelijk te maken. Het programma *Naar een veiliger sportklimaat* bevat onder meer ‘Besturen met een visie’ en ‘Sportief besturen’ als instrumenten om besturen te ondersteunen in het realiseren van een prettig en veilig klimaat op de club. Open club-sessies worden georganiseerd om clubs te inspireren en te ondersteunen in het ontwikkelen van samenwerkingen met andere partijen. En via het traject ‘Modern besturen’ worden jonge bestuurders in de leeftijd van 18 tot 30 jaar bijgestaan en opgeleid in het besturen van een vereniging.

Verschillende auteurs hebben erop gewezen dat verenigingen uit zichzelf niet snel beginnen aan veranderingen. Janssens (2011) spreekt in zijn oratie over een veranderingsresistentie bij sportverenigingen. Sportverenigingen zijn volgens hem robuuste organisaties die niet snel zelf op ontwikkelingen in de omgeving reageren. Sportverenigingen zijn geen echte ‘lerende organisaties’. Doordat leden voornamelijk met elkaar in interactie staan, ontstaan gesloten organisaties met gewoonten en routines die nauwelijks ter discussie worden gesteld. Er ontstaan rigide processen en overtuigingen die veranderingen in de weg staan. Volgens Janssens zijn veranderingen alleen mogelijk als ze in kleine stapjes worden ingevoerd of als er een zeer dwingende noodzaak wordt gevoeld.

Hoewel processen binnen verenigingen moeilijk te veranderen zijn, hebben Ter Haar et al. (2017) twee manieren geïdentificeerd waarop bestuurders in de praktijk hun functie opnieuw vormgeven zodat bestuurstaken minder tijd kosten en bestuurders met energie kunnen blijven besturen (zie tabel 6.5). Deze oplossingsrichtingen zijn uiteinden van een spectrum waarbij verenigingen vaak elementen van beide modellen gebruiken, maar zelden alle aspecten van een uiterste bij een vereniging te zien zijn. De keuze voor een model is hierbij afhankelijk van de interne en externe omgeving waarin de vereniging zich bevindt. Een stabiele vereniging waar weinig doorloop is van leden en vrijwilligers, leent zich beter voor *lean & mean* sturing dan een vereniging met veel diversiteit en complexiteit.

Tabel 6.5 Oplossingsrichtingen passend besturen.

	DELEN EN VERBINDEN	LEAN & MEAN
Omgeving en stakeholders	Bij een complexe interne en externe afhankelijkheid krijgt samenwerken houvast door zelforganisatie. Samen met leden en stakeholders regels opstellen. Hierbij een passende alternatieve planning ontwikkelen, en meerdere identiteiten samenbrengen.	Zo autonoom mogelijk organiseren met zo min mogelijk afhankelijkheid van interne nieuwe vragen en externe stakeholders.
Bestuursfilosofie	Gemeenschapsvorming. De vereniging verbindt, gedeeld DNA. De basis is meedoen en samen organiseren. Actief lidmaatschap. Accent op de relatie: delen en verbinden. Hetzelfde, meer of anders mogelijk maken door actieve leden ; de verenigingsleden betrekken door te verbinden en te delen.	Leden verbinden zich met het aanbod. Het draait om de sport, het culturele aanbod of het scoutingspel. Accent op centraal gestructureerde efficiënte inrichting zonder extra's. Zo professioneel mogelijk georganiseerd in zo min mogelijk tijd.
Leidende principes	Gemeenschapsvorming en binding. De leden breed benutten voor taken/opdrachten en het mogelijk vernieuwen van het aanbod. Acties waar energie is en leden met dezelfde behoefte samenkomen. Bestuur geeft vertrouwen aan acties.	Rationalisatie van de organisatie van het aanbod managen en professionaliseren, zo mogelijk met geautomatiseerde systemen. De focus ligt hierbij op de centrale activiteiten van de vereniging. Bijvoorbeeld oefenen voor concerten of het organiseren van competitie.
Managen van de energie	Steeds in de organisatie mensen delen en verbinden op maat. Zij die actief zijn worden gecompenseerd door waardering of een grotere invloed op wat georganiseerd wordt. Acties en nieuwe functies van de vereniging of het aanjagen van acties koppelen aan knooppunten (mensen met specifieke expertise of contacten of groepen met dezelfde belangen) in de vereniging die logisch passen bij mensen en vraagstukken.	Extra's worden geschrapt, processen verbeterd of extern bestuurskracht of professionalisering worden gezocht voor aanscherpen van het proces. Centraal regelen van taken, roosters, plannen en gedragsregels organiseren en communiceren via websites en geautomatiseerde e-mails. Processen vereenvoudigen. Vasthouden aan afgesproken taakverdelingen.
Motivatie van bestuursleden	Een leuke en interessante vrijetijdsbesteding , daar heb je als vereniging steeds oog voor.	Onbetaald professioneel werk coördineren, plannen en verwachtingen managen door regels.
Communicatie	Investeren in communicatie die diep in de vereniging kan doordringen. Kennen en gekend worden, luisteren en in gesprek zijn. Dieper in de organisatie met groep-apps, Google drive documenten. Los van bestuur, verantwoordelijkheid zo laag mogelijk. Circulair, het gesprek over wat je nodig hebt om mee te doen, feedback over de gezamenlijke activiteiten, leren en verbeteren.	Standaardiseren van verwachtingen in de communicatie, bij voorkeur via de site en geautomatiseerde e-mails en feedback. Lineair, meestal top-down: zenden.

Aan de ene kant van het spectrum staat het 'intern uitbesteden' van taken centraal. Taken die eerder alleen door het bestuur werden uitgevoerd, worden nu gedeeld met andere verenigingsleden. Dit maakt het besturen van de vereniging een gezamenlijke activiteit, waardoor de druk op bestuurders wordt verlicht. Voorwaarde voor dit model is dat bestuurders het gesprek aangaan met leden zodat ze weten welke leden interesse, expertise of een belang hebben bij bepaalde kwesties. Bovendien zal een bestuur duidelijk moeten maken welke taken het uitvoert en verantwoordelijkheden uit handen moeten geven. Verder is het belangrijk dat bestuurders duidelijk maken dat besturen een leuke vorm van vrijetijdsbesteding is. Zij moeten plezier uitstralen en duidelijk maken aan leden waarom het leuk is om mee te besturen.

Aan de andere kant van het spectrum staat een focus op de kernactiviteiten van de vereniging centraal. Door minimalisering van bestuurstaken wordt de druk op bestuurders verlicht. Bovendien worden deze taken zo vormgegeven dat ze professioneel en routinematig kunnen worden uitgevoerd. Door een focus te leggen op goed aanbod en een juiste prijs-kwaliteitsverhouding, zorgen bestuurders voor een goed draaiende vereniging, die in trek is bij (potentiële) leden. Met dit model ontstaat niet noodzakelijkerwijs een aanbieder-consument relatie. Het is goed mogelijk dat in dit type vereniging het vrijwilligerswerk bloeit. Dit zal dan echter op het operationele vlak en niet op het bestuurlijke vlak gebeuren. Het is ook goed mogelijk dat een combinatie van stijlen terug te vinden is binnen één bestuur. Op aspecten van het besturen van verenigingen is het mogelijk dat besturen kiezen voor een oplossing vanuit *lean & mean*, om op andere aspecten een keuze te maken voor delen en verbinden.

6.6 Conclusie

In het besturen van sportverenigingen is de afgelopen jaren beweging gekomen. De aandacht voor diversiteit in besturen is toegenomen en er is meer inzicht in hoe besturen van elkaar verschillen en welke impact dit kan hebben op de ontwikkeling van de vereniging. Tegelijkertijd moet worden vastgesteld dat het besturen van een vereniging er niet gemakkelijker op is geworden. De samenleving is veel complexer geworden dan een aantal decennia geleden. Door individualisering, informatisering en informalisering zijn de voorkeuren van leden en potentiële leden van sportverenigingen pluriformer geworden. De huidige netwerksamenleving is veel minder voorspelbaar dan de samenleving waarin zuilen de boventoon voerden en je wist wat je van elkaar kon verwachten.

Deze ontwikkelingen hebben tot een dubbele uitdaging voor bestuurders geleid. Enerzijds kunnen bestuurders minder bouwen op vrijwilligers. Hoewel vrijwilligers nog steeds bereid zijn om een bijdrage te leveren aan de vereniging, doen zij dit in minder vaste vormen en vaak met een beperkte tijdsspanne. Hierdoor moeten bestuurders een duidelijke regierol nemen en zorgen dat vrijwilligers met beperkte beschikbaarheid goed worden aangestuurd.

Tegelijkertijd is ook binnen besturen van sportverenigingen verandering te zien. Ook zij zijn vrijwilligers die minder tijd aan hun functie willen besteden en minder lang in functie willen blijven. Dit heeft positieve gevolgen, zoals Van der Roest (2015) liet zien, maar zorgt ook voor minder continuïteit in de besturen. Hiermee is een dubbele uitdaging ontstaan: besturen moeten zorgen voor continuïteit in een samenleving die aan complexiteit toeneemt, terwijl zij zelf ook een minder solide basis hebben dan voorheen.

Deze ontwikkelingen hebben consequenties voor het democratische proces van de sportvereniging. Een punt van aandacht blijft de eenzijdige samenstelling van de verenigingsbesturen, die nog steeds worden gedomineerd door oudere mannen. Verschillende onderzoeken laten zien dat een grotere diversiteit in het bestuur leidt tot een effectiever functioneren van de vereniging. Ook in andere opzichten is vernieuwing wenselijk. Bij wet is geregeld dat de leden een controlerende functie hebben over het bestuur. Weinig leden echter zijn geïnteresseerd in deelname aan de algemene (leden)vergadering, waardoor de afstand tussen het bestuur en de leden groter wordt. Dit gebrek aan representatieve vertegenwoordiging kan effectief functioneren negatief beïnvloeden doordat besluiten in de praktijk op een gebrek aan draagvlak stuiten. In een tijdperk van versnelde communicatie kan bovendien worden verwacht dat inbreng en medezeggenschap niet alleen op een jaarlijkse ledenvergadering mogelijk is. Bestuurders zouden voortdurend werk moeten maken van het zoeken naar verbinding met hun leden en zich daarbij niet alleen richten op de actieve kaderleden. Buiten de ALV zijn andere wegen te vinden om draagvlak voor plannen te versterken en die af te stemmen op de mening van leden, zoals werken met themagroepen en panels over actuele *issues*, enquêtes en webfora.

De uitdagingen voor sportverenigingen als gevolg van de toegenomen complexiteit zullen de komende jaren naar verwachting toenemen. Voor sportverenigingen betekent dit dat zij tijdig moeten anticiperen op dat wat komen gaat. In dit hoofdstuk hebben we laten zien dat er oplossingen zijn om het besturen op een eigentijdse manier vorm te geven. Dit is echter niet gemakkelijk en vraagt van de bestuurder visie, inlevingsvermogen en het vermogen om contact te maken met de achterban en het gesprek aan te gaan. Hierin kunnen besturen ondersteund worden door sportbonden en sportservicebureaus. Er zijn verenigingen die niet mee willen of kunnen gaan in de veranderingen die in dit hoofdstuk staan beschreven. Het ligt in de lijn der verwachting dat juist deze verenigingen de komende jaren meer moeite zullen hebben om overeind te blijven in de maatschappelijke dynamiek en tegemoet te komen aan de wensen uit hun omgeving. Sommige verenigingen zullen hieraan onderdoor gaan, andere zullen zich juist versterken door nieuwe partnerships, terwijl het voor bepaalde clubs ook kan leiden tot een nog sterkere interne focus. Ook nieuwe verenigingsinitiatieven moeten we niet uitsluiten. Zo blijft naar verwachting de variëteit aan te besturen sportverenigingen in Nederland groot.

Besturen met oog op de toekomst



Korfbalvereniging Synergo is gevestigd in de wijk Overvecht in Utrecht. Op het sportcomplex huist al sinds 1929 een korfbalvereniging. Na een fusie met een andere vereniging in 1996 is Synergo ontstaan. De andere vereniging had geld. De vereniging op het complex had een locatie en veel vrijwilligers. Dat was een goede basis voor de fusie. De nieuwe vereniging maakte een plan voor de toekomst, onder de noemer 'groeien is boeien'.

Toekomstplan

Het toekomstplan 'groeien is boeien' was voor het bestuur de basis om de vereniging te kunnen laten groeien. De voorzitter beschrijft dat 'groeien is boeien' voor hen betekent dat als je een club wilt laten groeien, je bij de jeugd moet beginnen. Ze zijn gaan inzetten op het binden van jeugd en tegelijkertijd op het behouden ervan. Dat hebben ze door middel van de korfbalsport gedaan, maar ook op sociaal gebied.

Die activiteiten op sociaal gebied zorgden ervoor dat de vereniging op de radar kwam van de gemeente en andere maatschappelijke organisaties. Door de ligging in de wijk, een krachtwijk, waren er veel mogelijkheden tot subsidies. Het bestuur heeft toen een maatschappelijke pijler ontwikkeld en een extern adviseur ingeschakeld. Daardoor hebben ze een maatschappelijk sportplan kunnen ontwikkelen.

Maatschappelijke betrokkenheid

Het bestuur van de vereniging hecht nog steeds grote waarde aan maatschappelijke betrokkenheid en ze participeren

in meerdere sociale projecten. De vereniging is gelegen aan de rand van een wijk in Utrecht die als achterstandswijk bestempeld kan worden. De vereniging ligt, zoals ze het zelf noemen, op het kruispunt van allerlei wijken. Ze proberen de inwoners van de wijken te betrekken, door samen met bijvoorbeeld onderwijs en welzijn in die wijk activiteiten te organiseren.

Voor de voorzitter van Synergo is de sociale component de voornaamste reden om zich voor de club in te zetten. De voorzitter noemt zichzelf 'extern'. Hij heeft van oudsher geen affiniteit met korfbal. Het voorzitterschap ziet hij als een uitdaging, omdat de vereniging meer doet dan alleen het korfbal organiseren. Verbindingen leggen en een sociale rol kunnen spelen vindt hij het belangrijkste.

Vrijwilligers

Het bestuur zelf is zich ervan bewust dat die grote ambities ook veel tijd kosten. Net zoals elke sportvereniging draait ook Synergo op vrijwilligers. En ook bij Synergo is het soms lastig belangrijke posities te vullen. Het bestuur lost dat op verschillende manieren op.

Zo knippen ze grote taken zo veel mogelijk in kleine stukjes en kijken ze praktisch wat er nodig is. Zo hadden ze lange tijd een secretaris, maar nu kunnen ze prima zonder, en die functie bestaat nu dan ook niet meer. Bovendien kijken ze naar de juiste persoon voor de juiste functie. Iemand moet iets leuk vinden om te doen en iemand moet vooral persoonlijk gevraagd worden. Tot slot schroomt Synergo niet de vervelende klusjes tegen betaling uit te besteden. Ze geven liever een paar honderd euro per jaar uit aan bijvoorbeeld een boekhoudprogramma, dan dat die taken ieder jaar weer met pijn en moeite uitgevoerd moeten worden.

Een van de bestuursleden houdt zich zelfs speciaal bezig met vrijwilligers. Dat bestuurslid heeft daarvoor een cursus gevolgd bij de ondersteuningsorganisatie van de gemeente. Naar aanleiding daarvan zijn bijvoorbeeld profielen opgesteld voor alle vrijwilligerfuncties. Dat maakt het makkelijker om leden aan taken te koppelen. Ook die vrijwilligerscoördinator stelt dat het persoonlijk vragen van mensen de beste manier is om vrijwilligers te werven. Hij krijgt dan bijna nooit 'nee' te horen.

Bestuurswerk

Het opknippen van vrijwilligerstaken en het actief werven, zorgen uiteindelijk voor een flinke lastenverlichting voor het bestuur. Belangrijk hierin is dat ze zichzelf steeds dwingen niet te veel te gaan uitvoeren. Als er genoeg leden zijn die kleine taakjes doen, kan het bestuur zich beperken tot besturen. Daarin is de nieuwe voorzitter ook belangrijk. Hij heeft minder affiniteit met het korfbal, en houdt zich daarom meer bezig met de koers van de vereniging; het besturen.

Een bestuurder beschrijft dat het loslaten een van de belangrijkste dingen is. Als verenigingsmens wil je nou eenmaal graag overal bij betrokken zijn, want je vindt het leuk en interessant. De afgelopen jaren heeft ze geleerd dat niet alles tegelijk kan en dat plannen haalbaar moeten zijn. In het beste geval worden plannen door commissies zelf gemaakt, want dan zetten die zich er ook voor in.

Wat volgens haar dan wel weer echt bij het bestuur ligt, is het gezicht naar buiten. Het bestuur moet de vereniging extern vertegenwoordigen. Volgens haar heeft de vereniging er veel baat bij als ze bekend is bij de bond, gemeente en andere externe partijen. Als een korfbalteam kampioen wordt, haalt ze bijvoorbeeld een bloemetje bij de bloemist op de hoek. Op die manier behouden ze de band met de omgeving. Binnen de korfbalwereld is Synergo ook bekend. Het onderhouden van dat netwerk is een van de belangrijkste activiteiten van het bestuur.

7

Trainers, begeleiders, arbiters en officials in de sportverenigingen

- » Jo Lucassen (Mulier Instituut)
- » Janine van Kalmthout (Mulier Instituut)
- » Anouk Brandsema (Mulier Instituut)

7.1 Inleiding

De sportverenigingen in Nederland bieden sportplezier aan miljoenen Nederlanders. Zij bieden hen een breed palet aan diensten en voorzieningen: accommodaties, lessen en training, activiteiten en competitie, sociale activiteiten. Om dit mogelijk te maken, zetten honderdduizenden Nederlanders hun tijd en capaciteiten in. In dit hoofdstuk staan deze werkers in de sportclubs centraal. We brengen de *workforce* van de sportclubs in kaart: welke taken vervullen zij, wie zijn het, hoe zit het met hun drijfveren, opleiding en expertise?

Net zoals bij andere organisaties verandert ook bij sportverenigingen deze workforce voortdurend van samenstelling: mensen komen en gaan. Voor de continuïteit van de vereniging is het van belang dat er voldoende werkkraft aanwezig is om alle zaken goed te bemensen. Het valt de clubs soms niet mee dit te organiseren. Er wordt al lang gesproken van een kaderprobleem bij sportverenigingen (Manders & Kropman, 1979). Bovendien worden de eisen die aan begeleiders worden gesteld steeds hoger, zowel door de grotere variatie in de wensen van de leden, als door de verbreding van de maatschappelijke rol van sportverenigingen. Toch zijn er aanwijzingen dat veel verenigingen erin slagen deze problemen te bedwingen. We gaan daarop in en ook op de manier waarop de sportverenigingen zich inspinnen om de benodigde mensen te werven, te plaatsen, te scholen, te begeleiden en te waarderen. Anders gezegd: op het kaderbeleid dat zij voeren.

7.2 Kader in sportverenigingen

Het gemiddeld aantal vrijwilligers¹ in een sportvereniging ligt rond de veertig medewerkers². Ook het aandeel vrijwilligers onder de leden van de club verandert nauwelijks. Gemiddeld is

1 Onder vrijwilligers worden verstaan: mensen die in beginsel onbetaald en onverplicht een functie in de sport vervullen. Personen die van de vereniging een onkostenvergoeding ontvangen op basis van declaraties of een belastingvrije vrijwilligersvergoeding krijgen, worden ook tot de vrijwilligers gerekend.

2 Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017: Gemiddeld aantal vrijwilligers per vereniging: 42.

per vijf leden één vrijwilliger actief. Ook de meest recente peilingen van de landelijke verenigingsmonitor (Elmose-Østerlund et al., 2017; Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017) bevestigen dit beeld: 34 procent van de leden is ook als vrijwilliger actief, waarvan 21 procent in een vaste functie en 13 procent incidenteel³.

Het aantal actieve sportbegeleiders (trainers, coaches, instructeurs, begeleiders) per vereniging kan flink verschillen. Uiteraard hangt dit samen met de omvang van de club, het al of niet deelnemen aan de competitie en dergelijke. Het is niet verwonderlijk dat grote verenigingen, verenigingen voor buitensport en verenigingen met een eigen accommodatie en/of kantine gemiddeld over meer vrijwilligers beschikken dan de andere verenigingen, want er valt ook meer werk te verrichten. Maar het aandeel vrijwilligers binnen deze clubs is wel lager dan bij de andere clubs. Daar is de betrokkenheid van leden bij de club over het algemeen groter en zijn relatief meer leden als vrijwilligers actief.

De vrijwilligers vervullen allerlei functies in de club, als bestuurder, trainer/begeleider, scheidsrechter, official, competitie-/toernooileider, administrateur, terreinbeheerder, enzovoort. In hoofdstuk 6 is uitgebreider ingegaan op het bestuur van sportverenigingen. In dit hoofdstuk krijgen vooral de trainers/begeleiders en scheidsrechters de volle aandacht.

Hoewel vrijwel elke sportvereniging training of instructie aanbiedt, zijn niet bij alle clubs (83%) trainers/instructeurs actief. Vooral bij kleine verenigingen is dit minder het geval, zie tabel 7.1. Ook werkt ruim twee derde van de clubs met scheidsrechters.

Tabel 7.1 Aantal actieve trainers/coaches per vereniging in 2015 naar verenigingsgrootte (n=868).

	Totaal	Grootte van de vereniging		
		Klein (t/m 100 leden)	Middel (101-300 leden)	Groot (>300 leden)
Aantal vrijwilligers voor training	11,4	3,1	11,7	40,6
Aantal betaalde krachten voor training	1,1	0,3	1,1	3,8

Bron: peiling verenigingspanel SIVSCE, 2015.

In sommige takken van sport (volleybal, voetbal, gymnastiek) is het gebruikelijk dat de vereniging bij wedstrijden uit eigen gelederen scheidsrechters of juryleden beschikbaar stelt. Bij andere (judo) gebeurt dat standaard door de desbetreffende sportbond. In het kader van het Masterplan Arbitrage van NOC*NSF en van Veilig Sportklimaat (VSK) is de laatste jaren regelmatig onderzoek gedaan bij de zestien betrokken bonden. Ongeveer 70.000 personen zijn bij deze bonden als arbiter, scheidsrechter of jurylid actief, waarvan zo'n 18.500 als bondsofficial (Schouten, 2017). Dat betekent dat bij verenigingen van deze bonden gemiddeld bijna vijf

³ Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017: Aandeel vrijwilligers per vereniging: 23 procent van de leden.

personen een functie vervullen als clubscheidsrechter of jurylid. Bij de ene tak van sport is dit aantal groter dan bij de andere. Zo hebben voetbalclubs volgens gegevens van de KNVB gemiddeld een tiental clubscheidsrechters (Poll, 2016).

Ongeveer een derde van de verenigingen (32%) beschikt behalve over vrijwilligers over een of meer betaalde medewerkers. Het gemiddeld aantal betaalde medewerkers⁴ ligt op twee per vereniging⁵. Meestal zijn er één tot twee betaalde medewerkers, een enkele vereniging heeft er meer dan vijftig. Deze verenigingen hebben gemiddeld voor 28 uur per week betaalde medewerkers in dienst (Van der Heijden & Minkhorst, 2012).

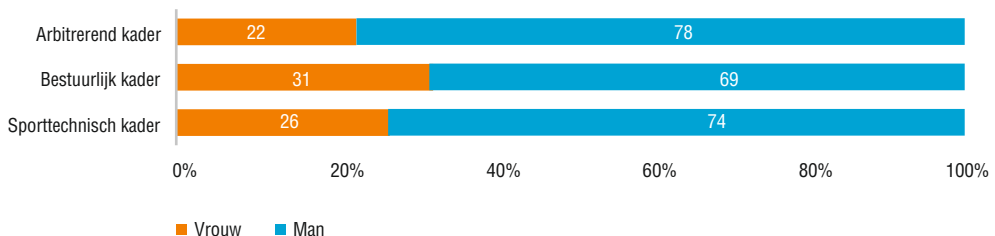
Samenstelling kaderleden

Wanneer we kijken naar de verschillende groepen kaderleden bij sportclubs – bestuurlijk, sporttechnisch en arbitrerend kader – blijkt dat voor alle categorieën kader mannen driekwart of meer uitmaken (figuur 7.1). Vrouwen zijn relatief nog het meest vertegenwoordigd in bestuurlijke en sporttechnische functies (25%, figuur 7.1). Qua leeftijd zijn bestuurders van verenigingen relatief het oudste, de helft is ouder dan 55 jaar (figuur 7.2). In iets mindere mate geldt dit voor scheidsrechters/juryleden, waar iets minder dan de helft ouder is dan 55 jaar. Van de trainers/instructeurs is bijna twee derde juist jonger dan 55 jaar.

Naar opleidingsniveau zijn onder de clubbestuurders de hoger opgeleiden oververtegenwoordigd (64%, bevolking 34%; figuur 7.3). Ook bij de trainers/instructeurs (61%) en arbiters (51%) is dit enigszins het geval. In het landelijke beleid wordt de laatste jaren gestreefd naar een meer evenwichtige en diverse samenstelling van het verenigingskader (NOC*NSF, 2016b).

Veel van de bij sportverenigingen actieve kaderleden hebben een ruime ervaring. Bij alle categorieën ligt het gemiddeld aantal jaren ervaring in de functie op veertien jaar of hoger (Oomens & Linden, 2015).

Figuur 7.1 Geslacht sportkader (in procenten).

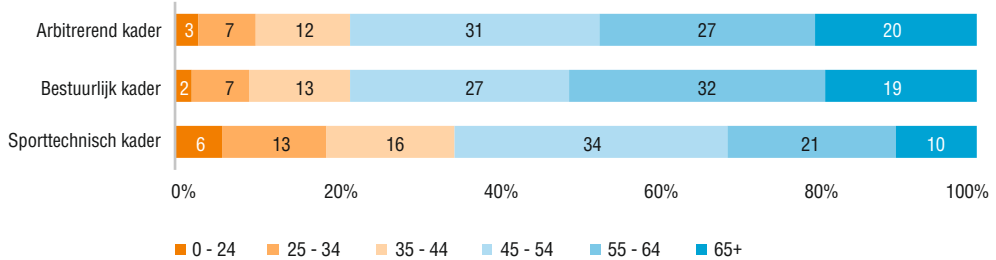


Bron: Kadermonitor NOC*NSF, 2017 (Oomens, Bomhof & Scholten, 2018).

⁴ Betaalde medewerkers zijn medewerkers met een uurvergoeding of salaris.

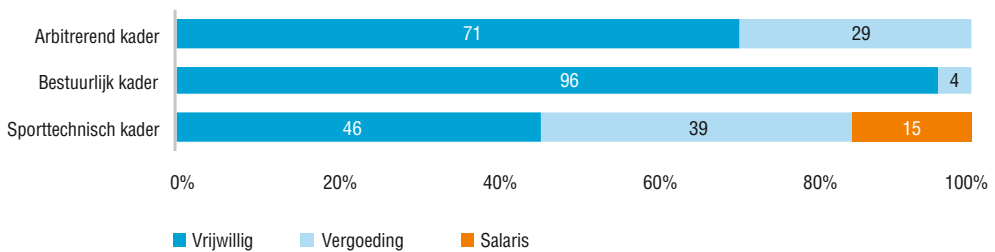
⁵ Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017: 32 procent heeft betaalde medewerkers. Het gemiddelde aantal betaalde krachten in een vereniging is 1,9.

Figuur 7.2 Leeftijd sportkader (in procenten).



Bron: Kadermonitor NOC*NSF, 2017.

Figuur 7.3 Vergoeding sportkader (in procenten).



Bron: Kadermonitor NOC*NSF, 2017.

7.3 Vrijwilligers – professionals

Vrijwilligers

Van alle Nederlanders van 12 jaar en ouder is in 2016 10 procent tenminste maandelijks actief als vrijwilliger bij een sportclub en 10 procent enkele keren per jaar⁶. Zoals we hiervoor al zagen voor verschillende typen kaderleden, zijn de hogere opleidingsniveaus oververtegenwoordigd onder de sportvrijwilligers (tabel 7.2). Ook is het vrijwilligerswerk in de sport onder mensen met een niet-westerse migratieachtergrond minder gewoon (7%) dan gemiddeld.

⁶ Deze gegevens uit de Vrijtijdsomnibus 2016 komen sterk overeen met de gegevens die worden verzameld door het CBS via de enquête Sociale samenhang en Welzijn (S&W) 2012–2016 (Schmeets & Arends, 2017).

Tabel 7.2 Deelname aan sportvrijwilligerswerk bevolking van 12 jaar en ouder per hoogst voltooide opleidingsniveau in de periode 2012-2016 (in procenten, exclusief scholieren/studenten, 25 jaar of ouder).

Lager	8
Middel	11
Hoog	13

Bron: VTO, 2012-2016. Bewerking: Mulier Instituut.

In 2012 deed 82 procent van de sportclubs een beroep op één of meer vrijwilligers (Tiessen-Raaphorst, 2014, p. 139). Het werken met vrijwilligers is niet bij alle takken van sport even wijdverbreid. Vooral bij voetbalclubs (99%), clubs voor andere veldsporten (bijvoorbeeld cricket, hockey en rugby, 99%) en tennisclubs (95%) komt dit veel voor, bij golfclubs en kracht-sportclubs relatief weinig.

Tussen 2000 en 2015 is het totale volume aan vrijwilligerswerk in de sport behoorlijk toegenomen (tabel 7.3). Die toegenomen inzet van het aantal (arbeidsuren van) vrijwilligers tussen 2000 en 2015 reflecteert bij sommige sporttakken de toename van het aantal clubs en het aantal leden. Dat is het geval voor de kracht- en vechtsport, de categorie 'overige binnensport', golf en de categorie 'overige buitensport'. In andere gevallen (individuele zaalsport, teamzaalsport en tennis) is juist sprake van een afname van het aantal clubs en het aantal leden.

Tabel 7.3 Inzet van vrijwilligers bij sportclubs (exclusief watersportclubs), laatste week van september, naar tak van sport, 2000 en 2015 (procenten en absolute aantallen).

	Aandeel clubs met vrijwilligers (%)		Aantal vrijwilligers (x 1000)		Aantal arbeidsuren vrijwilligers (x 1000)	
	2000	2015	2000	2015	2000	2015
Totaal sportclubs	86	84	538	560	2099	2142

Bron: CBS, 2018.

De vrijwilligers werkten in een referentieweek van 2012 gemiddeld vier uur voor hun club (Tiessen-Raaphorst, 2014). De tijdbesteding bij kaderfuncties verschilt per categorie. Arbiters besteden gemiddeld genomen wekelijks de minste uren aan hun taak, drie van de vijf doet dit minder dan vijf uur. Van de bestuurders besteedt maar een derde minder dan vijf uur per week en een derde tien uur of meer aan hun bestuurswerk. Een derde van de trainers/instructeurs besteedt wekelijks meer dan tien uur aan hun functie bij de club en ongeveer drie vijfde twee tot tien uur per week (Tiessen-Raaphorst, 2014).

In 2012 waren bij de sportclubs meer dan een half miljoen mensen actief als vrijwilliger. Bijna 200.000 van hen waren actief bij een voetbalclub. De meer dan een half miljoen vrijwilligers bij sportclubs tezamen werkten 2,2 miljoen uren. Uitgaande van een 40-urige werkweek komt dat neer op een inzet van bijna 56.000 fte's door vrijwilligers.

Professionals

Ondanks deze enorme inzet van vrijwilligers wordt al decennia lang gepleit voor een ruimere inzet van professionals bij sportverenigingen (Lucassen, 1987; NOC*NSF, 1998; Lucassen, 2010). Een halve eeuw geleden constateerde de georganiseerde sport al dat het werken met alleen vrijwilligers zijn beperkingen heeft, zowel qua beschikbaarheid als qua deskundigheid (Lucassen, 2010; Lucassen, 1987; NSF et al., 1970). Inmiddels hebben veel sportverenigingen behalve vrijwilligers dan ook betaalde medewerkers. Dit is echter niet voor alle taakgebieden in gelijke mate het geval. Vrijwilligers zijn bij alle taakgebieden in de sportverenigingen betrokken. De verenigingen schakelen betaalde krachten in vooral voor het aanbieden van training en instructie (tabel 7.4).

Tabel 7.4 Vrijwilligers en betaalde krachten betrokken bij taakgebieden in de clubs in 2015 (gemiddelde aantallen, n=868).

	Taakgebied	Gemiddeld aantal per club
Vrijwilligers voor	Bestuur en administratie	9
	Training	11
	Competitie (bijv. scheidsrechters)	8
	Andere taken (bijv. onderhoud)	10
Betaalde krachten voor	Bestuur en administratie	0,1
	Training	1,1
	Competitie (bijv. scheidsrechters)	0,1
	Andere taken (bijv. onderhoud)	0,1
Incidentele vrijwilligers in 2014	Leden en niet-leden	24

Bron: peiling Verenigingspanel SIVSCE, 2015.

Van alle sportverenigingen heeft 32 procent betaalde medewerkers (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Het gemiddelde aantal betaalde krachten in een vereniging is 1,9.

De totale omvang in arbeidsjaren van personen in Nederland die een betaalde functie vervullen bij sportverenigingen is vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw gegroeid (Breedveld,

2003). Bij een gegroeide omvang van arbeidsjaren in 2015 ten opzichte van 2000 is het totaal aantal personen in dienst echter afgenomen, waaruit we mogen afleiden dat de gemiddelde betaalde functie in omvang is toegenomen. Zeer geleidelijk neemt de inzet van betaalde medewerkers bij sportclubs toe, het duidelijkst bij de trainers/instructeurs (niet in tabel), maar na 2012 zien we weer een behoorlijke afname (tabel 7.5).

Tabel 7.5 Personeel sportclubs in de periode 2000-2015 (in personen en arbeidsjaren)*.

	2000	2003	2006	2009	2015
Aantal personen in loondienst bij sportclubs	13.780	13.130	12.970	12.870	12.020
Personeel in loondienst (arbeidsjaren)	3.500	3.580	3.710	3.920	3.660

Bron: CBS, 2018.

* Exclusief watersportclubs en betaald voetbalorganisaties.

Tabel 7.6 Uitgaven sportclubs aan personeel in 2000 en 2015 (in procenten van totale uitgaven).

	2000	2015
Lonen en sociale lasten	12	12
Personeel niet in loondienst	7	8

Bron: CBS, 2018.

Van de trainers/instructeurs ontvangt ruim de helft een vergoeding (40%) of salaris (15%), bij de arbiters is dit ruim een kwart en bij bestuurders is een vergoeding uitzonderlijk. Een betaalde clubmanager treffen we maar bij één op de twintig clubs aan en dan nog veelal als parttimer (1% fulltime clubmanager, 5% parttime).

Voor het vergoeden van de functiekosten van vrijwillige kaderleden van 23 jaar en ouder kunnen verenigingen gebruikmaken van een belastingvrije vergoeding met vanaf 2019 een maximum van 170 euro per maand en 1.700 euro per jaar. Slechts ongeveer de helft van alle verenigingen is met het bestaan van deze regeling bekend en daarvan maakt weer de helft gebruik van deze mogelijkheid (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Tussen 2000 en 2015 is het percentage van hun uitgaven dat verenigingen aan personeel besteden licht gestegen van 19 naar 20 procent (tabel 7.6).

7.4 Opleidingsgraad van het clubkader

Lang niet alle begeleidende medewerkers van de sportverenigingen (trainers, coaches, scheidsrechters) hebben ook een daarop gerichte opleiding gevolgd. Recente gegevens hierover ontbreken. In 2012 werd in onderzoek onder clubs vastgesteld dat van de veertien personen die gemiddeld bij elke vereniging als begeleider actief zijn, 63 procent een sportopleiding heeft gevolgd (Kalmthout, et al., 2013). Dit percentage is bij teamsporten lager (44%) en verschilt ook per tak van sport. Bij voetbal- en volleybalverenigingen zijn er relatief meer opgeleide trainers dan bij schaakverenigingen en motorsportclubs.

Sporttechnisch kader

Bij onderzoek onder het sporttechnisch kader in 2017 (Oomens, Bomhof & Scholten, 2018) gaf 93 procent aan een opleiding te hebben gevolgd waarvan ze profijt hebben als trainer/coach. Uit een eerdere meting in 2015 blijkt dat de meeste van deze opleidingen zijn gevolgd bij de sportbond door de meer ervaren leden van het sporttechnisch kader. Van de trainers in bezit van een diploma heeft ongeveer de helft een diploma volgens de Kwalificatie Structuur Sport (KSS). Driekwart van de trainers/instructeurs hebben de afgelopen twee jaar een aanvullende cursus of bijscholing gevolgd, vooral op het gebied van sporttechniek. Ongeveer driekwart van het sporttechnisch kader beoordeelt de eigen bekwaamheid als (heel) goed (Oomens & Van der Linden, 2015).

Van de arbiters zegt 77 procent een opleiding gevolgd te hebben waarvan men profijt heeft bij de functie. Van de opleidingen waarvan men profijt heeft, gaat het merendeels om een opleiding bij de sportbond (64%) en eigen vereniging (16%). Van het arbitrerend kader is 61 procent in de afgelopen twee jaar bijgeschoold (Oomens, Bomhof & Scholten, 2018).

De helft van de bestuursleden heeft een opleiding gevolgd waarvan men profijt heeft als bestuurslid. Bij opleidingen waarvan men profijt heeft als bestuurslid gaat het relatief vaak om een hbo/wo-opleiding bestuurskunde of management. Bijna een kwart van het bestuurlijk kader (24%) heeft in de afgelopen twee jaar een aanvullende cursus of bijscholing gevolgd.

Tabel 7.7 Top 5 gevolgd cursussen en bijscholing naar kaderfunctie in 2017.

Arbitrerend kader		Bestuurlijk kader		Sporttechnisch kader	
Leiden van wedstrijden	65%	Veilig sportklimaat	64%	Sporttechniek	63%
Mentale weerbaarheid	54%	Visie- en beleidsontwikkeling	45%	Conditie en krachttraining	37%
Begeleiden van mensen in opleiding	27%	Verenigingsstructuur	30%	Sporttactiek	34%
Veilig sportklimaat	22%	Werving kaderleden	27%	Mentale weerbaarheid	34%
Anders	21%	Ledenwerving/spelregelkennis	20%	Veilig sportklimaat	30%

Bron: Oomens, Bomhof & Scholten, 2018.

Kwalificatiestructuur opleidingen sportkader

De opleidingen van sportkader worden sinds 2005 op verschillende niveaus ingedeeld volgens de Nederlandse Kwalificatiestructuur Sport (KSS). De kwalificatiestructuur vormt een samenhangend geheel van functieprofielen, opleidingsvormen en toetsingsregels.

Figuur 7.4 Samenhangende elementen bij kaderopleidingen volgens de Kwalificatiestructuur Sport.

Profielen	Opleiding	Toetsing
Beroepscompetentieprofiel	Praktijkopdrachten	Toetsreglement
	Begeleiders	Model Toetsplan
Kwalificatieprofiel	Workshops	Modelbeschrijving Proeve van Bekwaamheid

Bron: Vervoorn & Haring, 2015.

Een belangrijk kenmerk van de Kwalificatiestructuur Sport is het competentiegericht opleiden van trainers, arbiters en opleiders. Competentiegericht opleiden houdt in dat er een samenhangend geheel van kennis, vaardigheden en attitudes moet worden aangeboden. Aan de hand van beroepsprofielen is op vijf niveaus bepaald wat een trainer aan het eind van zijn opleiding op het desbetreffende niveau moet kennen, kunnen toepassen en 'aanvoelen'. Binnen de Kwalificatiestructuur Sport worden de volgende vijf niveaus onderscheiden:

Tabel 7.8 Niveaus Kwalificatiestructuur Sport (KSS).

Niveau KSS		Omschrijving
Trainer-coach 1	Assistent hulptrainer	De trainer-coach 1 biedt ondersteuning aan hoger gekwalificeerde trainer-coaches in de breedtesport bij het geven van trainingen en het begeleiden tijdens wedstrijden. De trainer-coach 1 is een vrijwilliger.
Trainer-coach 2	Begeleider Assistent trainer	De trainer-coach 2 werkt doorgaans in de georganiseerde breedtesport bij sportverenigingen, sportbonden, sportscholen en commercieel sportaanbod. De trainer-coach 2 vervult een assisterende rol. Meestal is de trainer-coach 2 een vrijwilliger.
Trainer-coach 3	Trainer-coach	De trainer-coach 3 is werkzaam in de breedtesport (sportparticipatie). Het werkterrein van de trainer-coach 3 is een sportvereniging of (commerciële) sportorganisatie. De belangrijkste taak van de trainer-coach 3 is het geven van trainingen.
Trainer-coach 4	Hoofdtrainer, talentcoach	De trainer-coach 4 is werkzaam met getalenteerde, geselecteerde sporters op niveau subtop. Het werkterrein kan een (top)verenigingen of een (afdeling van een) sportbond, commerciële of andersoortige sportorganisatie zijn.
Trainer-coach 5	TopCoach5	De trainer-coach 5 is werkzaam in de topsport. Dit kan zijn bij een topsportvereniging, een sportbond of een professionele sportploeg, of als privétrainer. Voor zowel de trainer-coach 5 als de sporters vormt sport vaak de primaire tijdsbesteding.

Bron: Vervoorn, 2017.

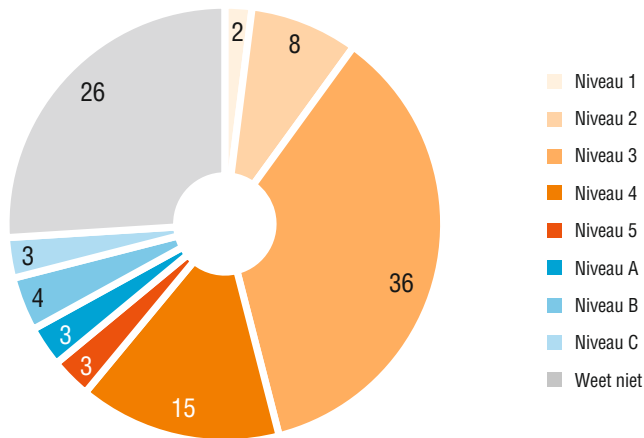
Uitgangspunt bij het competentiegericht opleiden is dat cursisten de vereiste competenties het best ontwikkelen in een authentieke context: de trainingspraktijk bij een vereniging. Cursisten gaan in hun club of directe omgeving aan de slag met begeleiding van een praktijkbegeleider. Daar doen zij leerervaringen op, maar lopen ook tegen zaken aan die leervragen oproepen. De praktijkbegeleiders en leercoaches spelen hierbij een stimulerende rol, zij zetten de cursist aan tot reflectie op de aanpak en de leerervaringen. Op die manier ontwikkelt de cursist een open en kritische houding. Tijdens thema-workshops kunnen cursisten dieper op specifieke leervragen en thema's ingaan.

Uit de Sportkadermonitor 2015 (Oomens & Van der Linden, 2015) blijkt dat onder de responderende trainers/instructeurs een opleiding op niveau 3 het vaakst voorkomt (36%), 18 procent heeft een opleiding op hoger niveau en 10 procent op een lager niveau. Ook heeft zo'n 10 procent een opleiding van voor de introductie van de kwalificatiestructuur in 2005. Van een kwart is de opleiding onbekend (figuur 7.5).

De kerntaken van een trainer-coach op Kwalificatieniveau 3 zijn hieronder weergegeven:

1. Geven van trainingen;
2. Coachen bij wedstrijden;
3. Organiseren van activiteiten;
4. Aansturen van sportkader;
5. Afnemen van vaardigheidstoetsen.

Figuur 7.5 Hoogst gevolgde bondsopleiding sporttechnisch kader (in procenten, n=792).



Bron: Oomens & Van der Linden, 2015.

Beweegredenen en knelpunten

Kaderleden zijn vooral actief omdat ze het werk leuk vinden en hun vereniging willen helpen. Bij de bestuurders is clubliefde het belangrijkste motief (tabel 7.9). Scheidsrechters en trainers zien hun functie vooral als hobby, maar deels ook wel als een mogelijkheid om een betaalde carrière te maken in de sport. De verdiensten zijn eigenlijk alleen voor een klein deel van de trainers een motief om dit werk te doen. Jonge trainers/coaches zeggen relatief vaak dat ze dit werk beroepsmatig zouden willen doen. Jongere kaderleden vinden dat hun werkzaamheden binnen de vereniging goed zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling.

Tabel 7.9 De belangrijkste drie redenen om actief te zijn als kaderlid in 2015 (in procenten, n=2.259).

	Sporttechnisch kader	Arbitrerend kader	Bestuurlijk kader
Hobby/vrijtijdsbesteding	67	77	45
Liefde voor de vereniging	45	35	69
Carrière als scheidsrechter, official of jurylid/bestuurder/trainer/coach	26	22	1
Zelfontplooiing	24	14	13
Maatschappelijke rol vervullen	23	21	36
Sociale contacten	22	30	25
Voortbestaan van de vereniging	17	16	39
Vrijwilligerswerk willen verrichten	14	27	29
Kinderen zijn lid van de vereniging	13	10	18
Anders	9	11	3
Bijverdienste	6	1	0
Hoofdkomen	5	0	0

Bron: Oomens, Bomhof & Scholten, 2018.

Arbiters ervaren in vergelijking met bestuurders en trainers het minst vaak knelpunten bij het vervullen van hun functie. Het belangrijkste knelpunt dat bestuursleden ervaren is een hoge werkdruk door een tekort aan vrijwilligers of betaalde krachten (tabel 7.10). Dit geldt ook voor de trainers, maar duidelijk minder dan voor bestuurders. In algemene zin speelt tijdgebrek ongeveer twee op de tien kaderleden parten. Eén op de drie trainers ervaart knelpunten in de organisatie (beleid, communicatie, planning, logistiek). Ook bij een kwart van de bestuursleden speelt dit. Een ander knelpunt dat nog door zeker een vijfde van de bestuursleden en trainers wordt genoemd vormt de accommodatie.

Tabel 7.10 Door kaderleden ervaren knelpunten bij het uitoefenen van hun functie in 2017 (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=1.312).

	Bestuurlijk kader	Sporttechnisch kader	Arbitrerend kader
Tekort aan vrijwilligers of betaalde krachten, daardoor veel werkdruk	53	37	24
Organisatie (beleid, communicatie, planning, logistiek)	25	31	21
Tijd	21	26	19
Accommodatie	21	23	4
Te weinig doorgroe- en ontwikkelmogelijkheden	6	10	10
Vergoeding	3	16	10
Veiligheid	1	2	2
Geen enkel	16	22	42

Bron: Oomens, Bomhof & Scholten, 2018.

Om de werkzaamheden binnen een vereniging aantrekkelijker te maken voor nieuwe kaderleden en daarmee de werving van nieuwe kaderleden te vereenvoudigen, zijn met name twee dingen van belang: verlagen van de werkdruk voor kaderleden en bieden van begeleiding aan nieuwe kaderleden. Vooral dit laatste punt lijkt een kansrijke optie. De begeleiding gebeurt nu onvoldoende en weinig planmatig. Om dit te verbeteren kan aangesloten worden bij de bereidheid van veel sportkaderleden om zelf meer begeleiding te bieden (Oomens & Van der Linden, 2015).

7.5 Betrokkenheid van buurtsportcoaches

Sinds 2008 kennen we in Nederland een nieuw type professionals in de sport, de buurtsportcoaches (bsc) of combinatiefunctionarissen. Dat is iemand die bijvoorbeeld is opgeleid als sporttrainer en op lokaal niveau werkt binnen verschillende sectoren, zoals sport en onderwijs, met de bedoeling de samenwerking tussen die sectoren te bevorderen. Inmiddels kent Nederland ongeveer 4.500 mensen die als buurtsportcoach werkzaam zijn (Van Lindert, Brandsema, Scholten & Van der Poel, 2017a). Een groot deel daarvan is ook werkzaam bij sportverenigingen (eind 2017 32%: Wajer, Salomé & Van den Heuvel, 2017). Door de introductie van deze nieuwe professional bij de clubs zou het functioneren van die sportclubs versterkt moeten worden.

Meer sterke maatschappelijk betrokken sportverenigingen

Ruim driekwart van de gemeenten, 60 procent van de buurtsportcoaches en iets minder dan de helft van de betrokken organisaties streeft met de inzet van de bsc's het versterken van

sportverenigingen na met het oog op hun maatschappelijke functie. Dit zijn significant vaker de grotere gemeenten (90%, kleine gemeenten 66%). Op deze doelstelling ziet 85 procent van de buurtsportcoaches en 97 procent van de betrokken organisaties resultaat (variërend van een beetje tot duidelijk resultaat; Van Lindert et al., 2017a).

In peilingen onder het Verenigingspanel van het Mulier Instituut (Van Kalmthout, 2014; Van Kalmthout & Van Ginneken 2017) werden de verenigingen bevroegd in welke mate zij scoren op de indicatoren voor organisatiekracht en maatschappelijke functie (zie hoofdstuk 5 en hoofdstuk 11). In 2014 scoorden verenigingen met een buurtsportcoach hoger op de indicatoren voor het invullen van hun maatschappelijke functie. Ook in 2016 scoorden sportverenigingen die konden rekenen op de inzet van een buurtsportcoach significant hoger op de indicator voor maatschappelijke betrokkenheid: zij zijn actiever bezig met hun maatschappelijke functie dan de verenigingen zonder buurtsportcoach. Dit betekent onder andere dat ze vaker samenwerken met andere organisaties (onder andere school, kinderopvang, buurt, wijk, welzijnsorganisaties) dan verenigingen zonder een buurtsportcoach, dat ze vaker betrokken zijn bij sportstimuleringsprojecten, huisregels hebben ten aanzien van een gezonde leefstijl en aanbod hebben gericht op gezondheidsbevordering. De indicator voor sterke verenigingen liet in 2014 nauwelijks een verschil in de gemiddelde score zien tussen verenigingen met en zonder buurtsportcoach. In 2016 scoren sportverenigingen waar een buurtsportcoach is ingezet wel significant hoger op sterkte dan sportverenigingen zonder een buurtsportcoach. De resultaten betekenen overigens niet dat sportverenigingen als gevolg van de inzet van de buurtsportcoach krachtiger of meer maatschappelijk betrokken zijn geworden. Het kan zijn dat sterke en meer maatschappelijk betrokken verenigingen eerder gebruik maken van een buurtsportcoach.

Samenwerking sportvereniging met en zonder buurtsportcoach

Uit een peiling bij het Verenigingspanel van het Mulier Instituut in 2016 blijkt dat de gemiddelde sportvereniging in Nederland al veel samenwerkt met andere organisaties (85%), zoals met een (brede) school, een buiten- of naschoolse opvang of met een buurt-, wijk- of welzijnsorganisatie (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Ongeveer een vijfde van de gemiddelde Nederlandse sportverenigingen geeft aan op de een of andere wijze betrokken te zijn (geweest) bij een buurtsportcoach. Gemiddeld bedient een buurtsportcoach 10,5 sportverenigingen. Sportverenigingen die aangeven betrokken te zijn bij een buurtsportcoach (99%) werken nog wat vaker samen met andere organisaties dan sportverenigingen die niet betrokken zijn bij een buurtsportcoach (81%).

7.6 Kaderproblemen

De eerder in dit hoofdstuk aangestipte kaderproblemen zijn niet nieuw. Al tientallen jaren worstelen veel sportverenigingen met het probleem van onvoldoende beschikbare of onvoldoende opgeleide kaderleden (Manders & Kropman, 1979). Dat er voortdurend nieuwe kaderleden moeten worden geworven en geschoold, zou tot op zekere hoogte inherent kunnen zijn aan de vrijwilligerscultuur bij sportverenigingen, ervan uitgaand dat vrijwilligers hun functie maar tijdelijk vervullen. Gemiddeld blijven kaderleden echter zeker tien jaar actief (Oomens & Van der Linden, 2015). Ook onderzoek naar het verloop onder verenigingskader laat zien dat kaderleden vrij lang actief blijven in hun functie (Oudenampsen & Klein, 2011). Desondanks vormt het voor veel clubs een continue opgave om alle posten goed bezet te houden.

In 2015 gaven de ondervraagde sportclubs binnen het Verenigingspanel aan het werven en behouden van bestuursleden als het grootste kaderprobleem te ervaren. Ruim de helft van de clubs noemt dit een groot of middelgroot probleem. Bij één op de vijftien clubs is dit zo ernstig dat het voortbestaan van de club bedreigt. Voor het werven en behouden van sporttechnisch kader geldt dit duidelijk in mindere mate. Dit speelt bij 42 procent van de clubs en in ongeveer gelijke mate is het werven en behouden van arbiters een probleem (tabel 7.11).

Tabel 7.11 Mate waarin verschillende taken een probleem vormen voor sportverenigingen (in procenten, n=868).

	Op 5 puntschaal	Percentage clubs		
		Geen/klein probleem	(Middel) groot probleem	Daardoor voortbestaan bedreigd
Werving behoud bestuurlijk kader	2.7	47	53	7
Werving behoud technisch kader	2.3	58	42	1
Werving behoud arbitrerend kader	2.3	65	35	1
Ledenwerving behoud	2.5	41	59	5
Financiën	1.8	76	24	3
Accommodatie	1.8	76	24	2

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2015.

Tekort aan vrijwilligers en trainers/instructeurs

Volgens de meest recente gegevens beschikt driekwart van de verenigingen in 2018 (75%) over voldoende vrijwilligers (tabel 7.12). Het zijn voornamelijk de kleine verenigingen die over voldoende vrijwilligers beschikken en niet op zoek zijn naar vrijwilligers. De grote verenigingen, de teamsporten en de verenigingen met een eigen accommodatie kunnen altijd wel nieuwe vrijwilligers gebruiken en blijven naar vrijwilligers op zoek.

Tabel 7.12 Voldoende vrijwilligers en trainers/instructeurs in de vereniging in 2018
(% verenigingen, n=407).

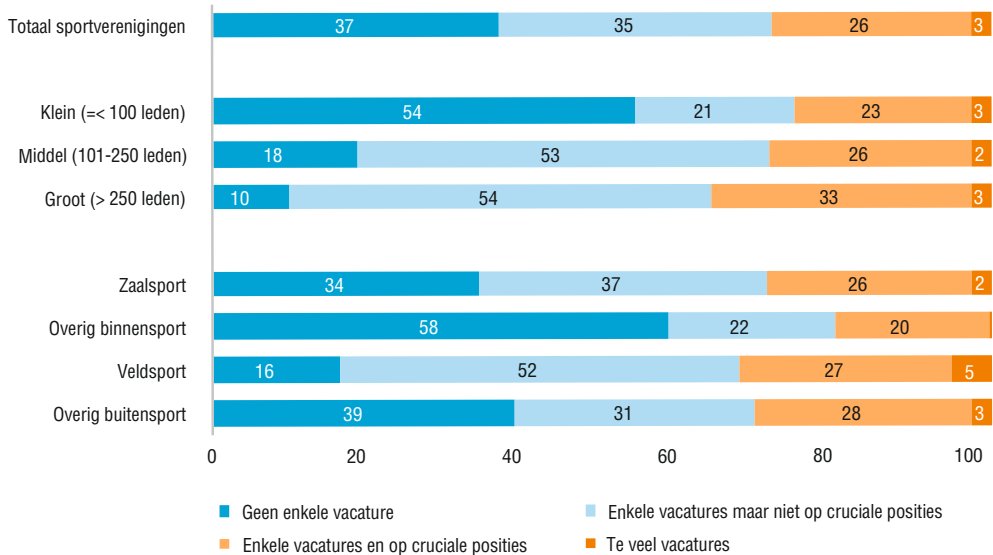
	Kaderbehoefte	%
Vrijwilligers	Voldoende, we zijn niet op zoek naar vrijwilligers	28
	Voldoende, maar we zijn ook nog op zoek naar vrijwilligers	47
	Onvoldoende vrijwilligers	25
Trainers/instructeurs (basis = verenigingen met trainers/instructeurs)	Voldoende, meer dan genoeg	6
	Voldoende	36
	Maar net genoeg	25
	Te weinig gekwalificeerde, opgeleide medewerkers	32

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2018.

Ruim de helft van de verenigingen beschikt over voldoende trainers/instructeurs/docenten. Bij kleine verenigingen en sommige zaal- en veldsporten (zoals biljart, bridge, jeu de boules en wandelen), wordt geen training, les of instructie gegeven. Twee vijfde van de verenigingen 42 procent die training, les of instructie geven beschikt over trainers/coaches/instructeurs die voldoende gekwalificeerd of opgeleid zijn. Een derde van die verenigingen heeft te weinig gekwalificeerde medewerkers. Bij teamsportverenigingen komt dit meer voor.

Een derde van de verenigingen heeft geen enkele vacature voor vrijwilligers en/of betaalde medewerkers. Dit is vooral aan de orde bij kleine verenigingen en overige binnensporten (figuur 7.6). Het probleem is bij de buitensporten en de grote verenigingen wat groter. Zij hebben vaker vacatures en ook voor cruciale posities. Duidelijk is dat de sportverenigingen continu de nodige inspanningen moeten doen om hun kader voldoende op peil te houden. Dit kan in de vorm van een doelgericht kaderbeleid.

Figuur 7.6 Vacatures voor vrijwilligers en/of betaalde krachten in 2016 (% verenigingen, n=501).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

7.7 Kaderbeleid in sportverenigingen

Al voor 2000 zijn initiatieven genomen om verenigingen te stimuleren een systematisch vrijwilligers- of kaderbeleid te voeren. In een landelijk programma 'Vrijwilligersbeleid in de sport' (Heinsius, 1996) werden in het clubbeleid voor vrijwilligers vijf bestanddelen onderscheiden die nog steeds goed als basis kunnen gelden. Behalve het uitwerken van een doorlopend vrijwilligersbeleid binnen de club gaat het om het werven en plaatsen van vrijwilligers, het bevorderen van hun deskundigheid (onder meer door opleidingen), het begeleiden en ondersteunen van de werkers en het maken van duidelijke afspraken over hun inzet. Voor betaalde medewerkers zijn deze zaken natuurlijk ook van belang. Met andere woorden, dit zouden bouwstenen van het personeelsbeleid van sportverenigingen genoemd kunnen worden.

Figuur 7.6 Elementen van vrijwilligersbeleid.

De vereniging wil		Elementen van vrijwilligersbeleid		Mensen bieden
beleid en doelen realiseren	>	Vrijwilligersbeleid ontwikkelen (B)	<	tijd deskundigheid motivatie
taken uitvoeren inhoud omvang deskundigheid	>	Werven en plaatsen (W)	<	interesse kwaliteiten betrokkenheid mogelijkheden
goed uitgevoerde taken voldoen aan (sport)regels en -eisen	>	Deskundigheid bevorderen (Db)	<	interesse kwaliteiten betrokkenheid mogelijkheden
goed uitgevoerde taken goede sfeer vrijwilligers die zich gewaardeerd voelen	>	Begeleiden en ondersteunen (O)	<	interesse kwaliteiten betrokkenheid mogelijkheden
duidelijkheid over het werk dat gedaan wordt zich houden aan wettelijke regels	>	Afspraken maken (C)	<	duidelijkheid over hun inzet en voorwaarden

Bron: Heinsius, 1996.

In 2016 gaf 34 procent van de clubs aan komend jaar als speerpunt in te zetten op werving/behoud van vrijwilligers (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). In 2018 is aan clubbestuurders gevraagd welke maatregelen zij nemen gericht op vrijwilligers in de vereniging. Tabel 7.13 geeft daarvan een beeld. We kunnen de maatregelen die clubs noemen afzetten tegen de hiervoor weergegeven vijf kernpunten van beleid: werving (W in tabel 7.13), ondersteuning (Os), bevorderen deskundigheid (Db), contracteren (C) en beleid (B). Dan valt op dat nog geen 10 procent van de clubs een stevig verankerd beleid heeft in de vorm van een geschreven strategie of een speciaal hiervoor verantwoordelijke functionaris. Veel aandacht gaat uit naar het werven van vrijwilligers en naar ondersteuning (motiveren). Maar een kwart van de clubs investeert in de opleiding van vrijwilligers.

Tabel 7.13 Initiatieven die sportclubs nemen gericht op werving en behoud van vrijwilligers gerelateerd aan elementen van kaderbeleid in 2018 (% clubs, n=407).

Initiatieven	Percentage clubs	Gericht op element
De vereniging werft voornamelijk via de netwerken van huidige vrijwilligers en leden.	55	W
De vereniging moedigt vrijwilligers mondeling aan.	49	Os
De vereniging informeert leden dat ze verwacht worden om bij te dragen door middel van vrijwilligerswerk.	35	W
De vereniging organiseert feesten en sociale bijeenkomsten voor de vrijwilligers om de groepsidentiteit te versterken.	31	Os
De vereniging betaalt de deelname van vrijwilligers aan opleidingen of vergoedt het verwerven van kwalificaties, vergunningen, brevetten, etc.	26	Db
De vereniging informeert ouders van kinderen die lid zijn dat van ze verwacht wordt om bij te dragen door middel van vrijwilligerswerk.	24	W
De vereniging probeert vrijwilligers te werven buiten de huidige clubleden.	15	W
De vereniging belooft haar vrijwilligers met voordelen in natura.	14	C
De vereniging heeft een vrijwilliger of betaalde kracht, die specifiek verantwoordelijk is voor vrijwilligersmanagement.	6	B
De vereniging heeft een uitgeschreven strategie voor de werving van vrijwilligers.	5	B
Andere maatregelen.	4	
De vereniging neemt geen bijzondere initiatieven voor het werven en behouden van vrijwilligers.	19	

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2018.

Noot: W=werving, Os=ondersteuning, Db=bevorderen deskundigheid, C=contracteren, B=beleid.

De sporttechnische kaderleden zelf (Oomens & Van der Linden, 2015) gaven enkele jaren geleden merendeels aan (68%) dat zij vanuit de vereniging ondersteuning ontvangen om hun functie uit te kunnen oefenen. Bij 32 procent van de clubs ontbreekt die. Bijna 30 procent van de clubs geeft een vergoeding voor het volgen van specifieke cursussen of opleidingen. Bij drie op de tien clubs heeft men de beschikking over goede assistenten. Een op de zes clubs organiseert informatiebijeenkomsten voor de trainers. Het begeleiden bijvoorbeeld door een ervaren trainer/instructeur komt maar bij 4 procent van de clubs voor.

Ondanks de al voorhanden ondersteuning vindt 40 procent van de responderende trainers, arbiters en bestuurders dat de vereniging haar vrijwilligers- en personeelsbeleid zou kunnen verbeteren. Andere verbeterpunten die genoemd worden door een kwart of meer zijn werving van kaderleden en visie- en beleidsontwikkeling. Van de ondervraagde trainers/instructeurs beschikt nog geen 20 procent van de clubs over een uitgewerkt plan voor de begeleiding van kaderleden, terwijl ze unaniem van mening zijn dat nieuwe kaderleden begeleiding zouden moeten krijgen. Dit gebeurt bij minder dan de helft van de betrokken clubs in voldoende mate. Positief is dat bijna 70 procent van de kaderleden zelf wel bereid is om anderen te bege-

leiden (Oomens & Van Linden, 2015). Op dit front zijn wel verschillende nieuwe initiatieven genomen. Zo start de KNVB een opleiding voor verenigingsbestuurders en publiceerde de NOC*NSF Academie voor Sportkader handreikingen voor opleiden en begeleiden op de club (Roodbergen, Swier & Van Bussel 2018).

Aandacht voor sportkader is er ook in het kader van het programma Veilig Sportklimaat (VSK; Romijn & Van Kalmthout, 2017) waarop vanaf 2013 door de georganiseerde sport veel inzet is gepleegd. Het doel van deze activiteiten is om binnen de sportverenigingen meer bewustzijn te kweken over het voorkomen van ongewenst gedrag en om bestuurders en kader te stimuleren hun handelen actief hierop te richten. Dit stimuleren gebeurt onder meer door deskundigheidsbevordering. Tabel 7.14 geeft daarvan een beeld.

Daarnaast worden verenigingen mede op aandrang van de overheid gestimuleerd voor vrijwilligers die met minderjarigen en/of met sporters met een verstandelijke beperking werken een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) aan te vragen. De VOG maakt duidelijk dat het gedrag van een persoon in het verleden geen bezwaar vormt voor het vervullen van een specifieke taak of functie in de samenleving. Een VOG wordt verstrekt wanneer de persoon in kwestie geen strafbaar feit heeft gepleegd dat relevant is voor de betreffende functie.

Het Ministerie van Veiligheid en Justitie maakt het voor sportorganisaties mogelijk om gratis een VOG voor vrijwilligers aan te vragen. Organisaties die deze gratis VOG's willen aanvragen, moeten bij hun aanmelding aantonen dat ze aan de voorwaarden voldoen en preventief beleid voeren. In de periode januari 2012 - september 2017 zijn in totaal 98.361 gratis VOG's voor vrijwilligers in de sport aangevraagd. Van alle aangevraagde VOG's voor sportvrijwilligers via de Regeling Gratis VOG, is net iets meer dan 0,1 procent geweigerd (Romijn & Van Kalmthout, 2017).

Tabel 7.14 Aantal afgenomen interventies (cumulatief) VSK-programma gericht op trainers/coaches in de periode 2015-2017.

Interventie	Verenigingen	Deelnemers
Trainen en coachen van jongeren met autisme	852	1.682
Traject Sportief coachen	702	6.644
Themagericht trainen en coachen van 6- tot 12-jarigen	563	1.637
Themagericht trainen en coachen van pubers	512	1.048
Er is meer te winnen: coachen sociaal gedrag/Inzicht in Trainer-Sporter-Interactie ^a	427	919
Herkennen en voorkomen van seksuele intimidatie	334	568
Sporters met gedragsproblematiek	314	786
Weerbaarheid voor trainers en coaches	193	364
Coach de coach (bijscholing)	127	524
Traject coach de coach	126	Onbekend ^b
Sportiviteit & Respect: nog effectiever opleiden	46	105

Bron: NOC*NSF, Regis/ASK 2017. Bewerking: Mulier Instituut.

n.b.: De cijfers zijn cumulatief tot peildatum 1 augustus 2017. Invullen aantal deelnemers in Regis is facultatief, beschreven deelnemersaantallen zijn een ondergrens.

a) Er is meer te winnen: coachen sociaal gedrag heeft per 1/1/2017 een nieuwe naam: Inzicht in Trainer-Sporter-Interactie. b) Door een andere registratiewijze waren de cijfers over 2016 bij ASK niet bekend.

7.8 Geleerde lessen

Wanneer we de hier gepresenteerde gegevens overzien, kunnen we constateren dat vrijwilligers een belangrijke hulpbron of *resource* zullen blijven voor het in de sportverenigingen actieve kader. Bij training en instructie worden wel meer betaalde trainers ingeschakeld, maar een vergaande professionalisering past niet bij de verenigingscultuur en maakt de verenigingssport veel duurder. Vanwege het voortdurende verloop en een tekort aan vrijwilligers bij een deel van de clubs, zullen clubs moeten blijven investeren in hun vrijwilligers- of personeelsbeleid. Hoewel het werven en behouden van vrijwilligers steeds bovenaan prijkt in de beleidsprioriteiten van veel clubs, bestaat toch de indruk dat er niet altijd systematisch en toekomstgericht werk van wordt gemaakt.

Bij veel sportverenigingen kan meer gebeuren aan het ontwikkelen en voeren van een vrijwilligers- of personeelsbeleid. Dit is nu vooral op werving van vrijwilligers gericht terwijl de actieve vrijwilligers vragen om meer begeleiding en ondersteuning. Daardoor kunnen zij ook beter behouden blijven. Met een andere organisatie van vrijwilligerstaken (kortdurender,

meer opgedeeld) kan beter tegemoet worden gekomen aan de drukte in het bestaan van veel clubleden en hun behoefte aan afwisseling.

Bij de recrutering van vrijwilligers is van belang dat clubs diversiteit nastreven en hun scope zo nodig verruimen naar andere wervingsgroepen (vrouwen, jongeren, leden met migratie-achtergrond, niet-actieven). Het is opvallend hoe eenzijdig op dit moment de groep bij sportclubs actieve trainers en arbiters is samengesteld. Een meer diverse bezetting van de kaderfuncties in een club kan ook een positief effect hebben op sfeer en klimaat en op de betrokkenheid van verschillende groepen leden (Verhagen, 2014). Opmerkelijk is ook dat maar weinig clubs een vrijwilligerscoördinator hebben, terwijl ze zo afhankelijk zijn van vrijwilligers.

Bij steeds meer clubs zijn één of meer professionele krachten in dienst of beschikbaar (bijvoorbeeld buurtsportcoaches), die de kwaliteit van de begeleiding kunnen verbeteren en het verenigingskader kunnen scholen en ondersteunen. Die taken moeten deze professionals dan wel meekrijgen.

Het opleidingsniveau van sportvrijwilligers blijft nog steeds achter bij wat wenselijk is. Anno 2018 investeert maar een kwart van de clubs hierin. Zeker voor sportverenigingen die denken aan een verbrede maatschappelijke rol naar onderwijs, zorg, re-integratie of buurtwerk is het beschikken over goed opgeleid en betrouwbaar kader zonder meer een vereiste (zie ook hoofdstuk 11). Het betreft dan bovendien vaak taken en doelgroepen die nogal verschillen van de gebruikelijke groepen waarmee sportverenigingen werken. Voor de jeugdbegeleiding bij sport wordt het steeds vanzelfsprekender gevonden dat dit gebeurt door betrouwbare en bekwame mensen. Het bezit van een VOG is inmiddels verplicht.

Behouden van vrijwilligers



Toen voorzitter Wil Koot onlangs in oude notulen dook van atletiekvereniging Startbaan, zag hij dat er in de veertigjarige historie van de club maar weinig was veranderd. Bijna altijd was er wel sprake van een dreigend tekort aan trainers en vrijwilligers. Maar de vrijwilliger van toen is een ander dan die van vandaag de dag – en dus kiest de Amstelveense vereniging voor een andere manier van werven.

Vrijwilligers benaderen

AV Startbaan opteert voor de positieve benadering. Nieuwe leden, en bij jonge kinderen zijn dat hun ouders, krijgen bij hun aanmelding een formuliertje waarop in het kort een tiental vrijwilligersfuncties zijn beschreven. Ieder kan aangeven wat hij of zij voor de club zou willen of kunnen doen. Vroeger, zegt Koot, ging iemand achter de bar van de kantine koffie en thee inschenken en dertig jaar later stond die vrijwilliger er nog. Nu moet je duidelijk omschreven taken voorleggen aan de mensen, zodat ze weten waar ze op intekenen. Hij overweegt ook regelmatig een bijeenkomst te beleggen voor de nieuwelingen, om hen duidelijk te maken hoe de vereniging in elkaar zit en wat er nodig is om te kunnen bestaan.

Je moet mensen rechtstreeks benaderen, zo hebben Koot en zijn medebestuurders wel geleerd. En het liefst inzetten op taken die dicht bij hun interesses liggen. Zo blijken junioren vaak bereid om in te springen als assistent-trainer bij de mini-pupillen. Een beloning is wenselijk. Niet in de vorm van een financiële vergoeding – die is er alleen voor trainers en de trainingscoördinator. Maar AV Startbaan beschikt wel over cadeaubonnen voor mensen die zich verdienstelijk maken. En de vereniging kon twee jaar geleden een bijzonder presentje aanbieden. De vereniging kocht

een aantal passe-partouts voor de EK Atletiek in Amsterdam. Alle leden konden mensen voordragen die zich in de afgelopen tijd op bijzondere wijze hadden ingezet en die konden dan een ochtend, middag of avond naar het grootste atletiektoernooi dat Nederland ooit organiseerde.

Vereniging

AV Startbaan is een doorsnee atletiekvereniging, mét bijzondere trekken. Het ledental schommelt rond de 500, met een jaarlijks verloop van zo'n 20 procent. Binnen de Nederlandse atletiek is de vereniging vooral bekend door de jaarlijkse 'Nationale Estafette Kampioenschappen': een evenement waar teams van jong en oud het op allerlei erkende en bijzondere afstanden tegen elkaar opnemen. Het tweedaagse evenement telt jaarlijks zo'n 2.000 deelnemers. De populariteit laat zich aflezen uit het feit dat de startplekken voor veel onderdelen al binnen enkele uren zijn volgeboekt. De 'NEK', een geesteskind van de in 2015 overleden Len Alofsen, zal dit jaar voor de negentiende keer plaatsvinden.

De vereniging kan dit soort activiteiten ontwikkelen, omdat ze eigenaar is van de accommodatie. Als eerste vereniging in Nederland besloot AV Startbaan bijna dertig jaar geleden op grond die eigendom is van de gemeente via het recht van opstal zelf de kunststofbaan aan te leggen. Ook clubhuis, kleedkamers, materiaalruimte en alle materialen zijn eigendom van Startbaan. Drie jaar geleden is de baan vernieuwd en uitgerust met onder andere een dure installatie voor het polsstokhoogspringen. Dat heeft de vereniging zelf kunnen financieren, wél deels met een gemeentelijke garantie, maar zonder een cent subsidie, zo vertelt de voorzitter trots. Alleen kogelslingers is helaas niet toegestaan, omdat het groen binnen en buiten de baan eigendom is van de gemeente.

Combinatie top- en breedtesport

Startbaan heeft een kleine 300 jeugdleden. Bijna 70 procent van de in totaal 500 leden heeft een wedstrijdlicentie, de anderen sporten vooral recreatief – het merendeel van die laatste groep doet aan hardlopen. De combinatie van top- en breedtesport is lastig. Het bestuur wil de leden graag de kans bieden om op alle disciplines onder leiding van goed opgeleide trainers volwaardig atletiek te bedrijven. Dat vergt veel van het trainerskorps en mede om die reden is de vereniging begonnen om zelf trainersopleidingen aan te bieden. Tegelijkertijd moeten ook de meer recreatief ingestelde sporters hun plek kunnen vinden. Dat kan er soms toe leiden dat trainers en talenten met veel ambitie vertrekken naar een grotere vereniging met meer focus op topsport.

8

Financiën van sportverenigingen

- » Arjen Davids (Mulier Instituut)
- » Resie Hoeijmakers (Mulier Instituut)
- » Jan-Willem van der Roest (Mulier Instituut)

8.1 Inleiding

De financiën vormen een belangrijk onderdeel van sportverenigingen. In tegenstelling tot commerciële bedrijven heeft een sportvereniging geen winstdoelstelling. Het doel van een sportvereniging is niet het maken van winst, maar het aanbieden van sport aan haar leden. Zonder verantwoord financieel beleid is het aanbieden van sportfaciliteiten onmogelijk en komt de levensvatbaarheid van de sportvereniging in gevaar. Dit betekent dat ook voor sportverenigingen een gezonde financiële huishouding onmisbaar is. Na jaren van recessie is het tijd om de balans op te maken. Vele sportverenigingen hebben te maken gehad met een daling van het aantal leden en van lidmaatschapsgelden hierdoor. Consumenten zijn in het algemeen kritischer geworden op hun uitgaven en de recessie leidt bij verschillende overheden tot bezuinigingen. Voor sportverenigingen hebben veel van deze beslissingen en beleidskeuzes een weerslag op de financiële situatie en kunnen die een flinke aanslag op de reserves van een sportvereniging betekenen. Deze ontwikkelingen roepen dan ook de vraag op hoe het nu gesteld is met de financiën van sportverenigingen, hoe deze zich de laatste jaren hebben ontwikkeld en wat deze ontwikkeling kan betekenen voor de toekomst.

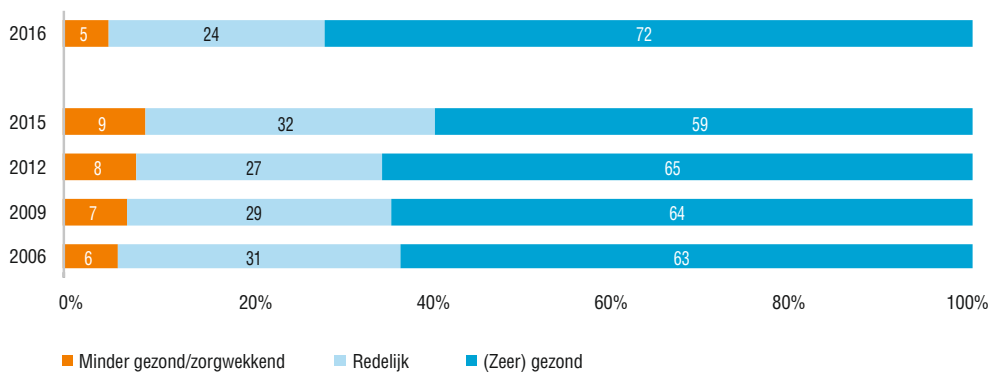
In de eerste paragraaf gaan we in op de financiële gezondheid van sportverenigingen. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf ingezoomd op wat de inkomsten en uitgaven van sportverenigingen zijn en hoe deze zich de laatste jaren hebben ontwikkeld. In paragraaf drie worden de gemeentelijke bestedingen aan sportverenigingen in kaart gebracht en in paragraaf vier worden de bestedingen door consumenten aan sport uitgelicht. Het hoofdstuk eindigt met het toekomstperspectief en enkele conclusies.

8.2 Financiële gezondheid sportverenigingen

Als verenigingsbestuurders gevraagd wordt om de financiële positie van de vereniging te beschrijven, zijn verenigingsbestuurders over het algemeen positief gestemd. In 2016 beschrijft driekwart (72%) van de verenigingsbestuurders de financiële positie van de sportvereniging als (zeer) gezond (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). 24 procent waardeert de financiële positie als redelijk en 5 procent als minder gezond of zorgwekkend. De binnensporten,

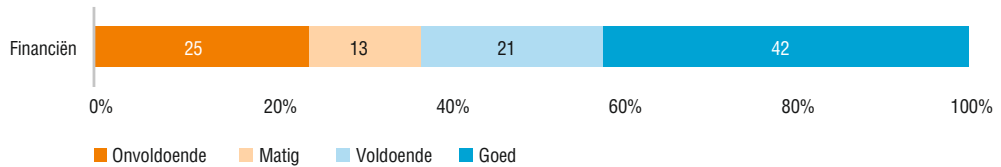
veelal verenigingen zonder eigen accommodatie, zijn wat minder positief. Zij omschrijven hun financiële positie vaker als 'redelijk'. In vergelijking met eerdere jaren (Van Kalmthout & Van der Werff, 2015) blijkt dat verenigingsbestuurders, na een terugval in 2015, de financiële situatie van sportverenigingen in 2016 zien verbeteren (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). In figuur 8.1 is de financiële positie van sportverenigingen in de periode 2006-2016 weergegeven.

Figuur 8.1 Financiële positie van sportverenigingen in de periode 2006-2016 (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2006-2016.

Ondanks dit optimisme dat bij verenigingsbestuurders leeft, blijkt het bij veel verenigingen problematisch gesteld te zijn met de financiën. Het Mulier Instituut heeft een indicator voor financiën opgesteld, bestaand uit verschillende items die betrekking hebben op de mate waarin financiële problemen of tekorten zich voordoen en het toekomstperspectief dat er op dit gebied is (zie voor een uitgebreidere toelichting hoofdstuk 5 Organisatiekracht). Kijkend naar de score op deze indicator is in 2016 vastgesteld dat 25 procent van de sportverenigingen onvoldoende en 13 procent matig scoort op het gebied van organisatiekracht (figuur 8.2: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017).

Figuur 8.2 Organisatiekracht sportverenigingen (in procenten).

Bron: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017.

Ook Stichting Waarborgfonds Sport (SWS, 2017a) schetst een zorgelijk beeld over de financiële gezondheid van sportverenigingen. SWS controleert jaarlijks de jaarstukken van circa 1.500 sportorganisaties die een eigen accommodatie hebben en voor investeringen een bancaire financiering met een borging van SWS zijn aangegaan. SWS ziet de financiële kwalificaties van sportclubs tussen 2010 en 2016 stelselmatig afnemen. Zoals in figuur 8.3 is weergegeven, kende in 2010 59 procent van de gecontroleerde verenigingen een goede of uitstekende score. Dit is in 2016 gedaald naar 41 procent. Veel sportverenigingen zijn gezakt naar de categorie 'redelijk' (52%). Deze clubs kunnen de bancaire aflossingen voldoen, maar zijn niet in staat om liquiditeit op te bouwen voor de toekomst.

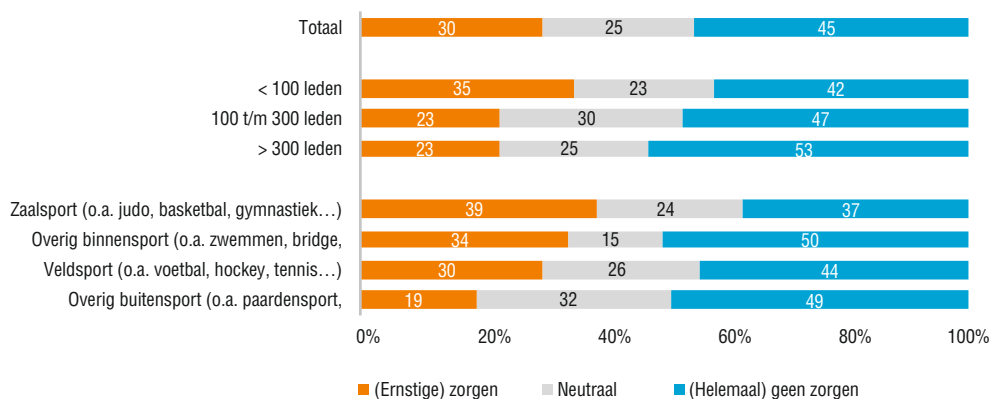
Figuur 8.3 Financiële kwalificaties sportverenigingen in 2010 en 2016 (in procenten).



Bron: SWS, 2017a.

De financiën van sportverenigingen blijken met name voor de lange termijn onder druk te staan. Het opbouwen van reserves voor de toekomst blijkt voor veel verenigingen onmogelijk te zijn. Kijkend naar de toekomst, ziet 30 procent van de verenigingsbestuurders de financiële toekomst van hun club somber in (Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Bijna de helft (45%) maakt zich (helemaal) geen zorgen over de financiële toekomst van de vereniging (figuur 8.4). Ook op basis van de penningmeestermonitor (niet in figuur: NL Penningmeester, 2017) blijkt dat 30 procent van de Nederlandse penningmeesters zich financiële zorgen maakt. Financiële zorgen bestaan voornamelijk bij kleinere clubs (tot en met honderd leden), clubs zonder eigen accommodatie en zaalsportverenigingen. Daarnaast maken verenigingen in kleine gemeenten (<20.000 inwoners) en in niet-stedelijke gemeenten zich vaker ernstige zorgen dan verenigingen in andere gemeenten.

Figuur 8.4 Zorgen over de financiële toekomst (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, winter 2016.; Van der Maat & Van Kalmthout, 2017.

Kortom, na jaren van recessie is het niet verrassend dat de financiële situatie van sportverenigingen is verslechterd. Hoewel de meeste verenigingen in staat zijn gebleken om tijdens de crisis de vereniging financieel draaiende te houden, zijn de gevolgen van de recessie voornamelijk zichtbaar op de lange termijn. Steeds minder verenigingen zijn in staat om reserves op te bouwen voor toekomstige investeringen of onverwachte uitgaven. De financiële positie blijft de komende periode dan ook een aandachtspunt.

8.3 Inkomsten en uitgaven sportvereniging

Sportverenigingen zijn in essentie heel andere organisaties dan ondernemingen. Dit verschil is met name te zien in de inkomsten en uitgaven van sportverenigingen. Directe geldstromen uit de verkoop van producten of diensten worden niet of nauwelijks ontvangen. Hierdoor zijn sportverenigingen in levensvatbaarheid voor een groot deel afhankelijk van de bijdragen van leden, maar ook van secundaire geldbronnen als kantine- en sponsoropbrengsten. Bij verenigingen die gebruikmaken van (sport)accommodaties spelen (verborgen) subsidies een belangrijke rol. Dit maakt dat de financiële situatie van sportverenigingen gevoelig is voor bezuinigingen en veranderingen in het uitgavengedrag van consumenten, bedrijven en overheden.

Inkomsten

De drie belangrijkste inkomstenbronnen voor sportverenigingen zijn contributies, sponsoring en de kantine-omzet (SWS, 2017a; Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Met name clubs zonder eigen accommodatie en eigen kantine zijn sterk afhankelijk van de contributie van leden (contributie beslaat 75% van de totale inkomsten: zie tabel 8.1). Bij verenigingen met

eigen voorzieningen vormen naast de contributies ook de kantine-inkomsten een belangrijke inkomstenpost. Logischerwijs zijn kantine-inkomsten nauwelijks aanwezig bij sportverenigingen zonder eigen accommodatie en kantine.

Tabel 8.1 Verdeling inkomsten sportvereniging (in procenten).

	Totaal	Eigen accommodatie en kantine (n=259)	Geen eigen accommodatie en kantine (n=175)
Contributies	62	46	75
Kantine-inkomsten	12	27	1
Sponsoring/reclameborden	8	10	7
Subsidies	4	3	5
Financiële acties/loterijen	4	5	3
Entreegelden	2	1	3
Les-/cursusgelden	1	2	1
Overig/diversen	6	6	5

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, winter 2016.

In tabel 8.2 zijn de baten van sportclubs in de periode 2000-2015 weergegeven. Kijkend naar de ontwikkeling van de inkomsten van clubs, blijkt dat de totale baten na 2012 in lichte mate zijn afgenomen. Tijdens de recessie is het belang van contributie, les- en entreegelden toegenomen, maar na 2012 niet verder en in 2015 hebben de kantineverkopen weer een belangrijkere plek gekregen in de totale baten van sportclubs.

Tabel 8.2 Baten sportclubs naar categorie en jaar, 2000-2015 (in euro's en procenten)*.

		2000	2003	2006	2009	2012	2015
Totaal baten	Miljoen euro	824	953	1106	1233	1264	1233
Contributie, les- en entreegelden	In % van totaal baten	48	48	49	50	52	51
Subsidies en bijdragen	In % van totaal baten	11	12	11	10	9	10
Sponsor- en reclamegelden	In % van totaal baten	9	10	11	12	12	11
Kantineverkopen	In % van totaal baten	26	26	25	24	22	24
Overige baten	In % van totaal baten	6	4	5	5	5	4

Bron: CBS, 2018.

* Op basis van informatie over het aantal sportclubs (exclusief watersportclubs en betaald voetbal) die bij de KvK staan geregistreerd.

Op basis van cijfers van het CBS, SWS en metingen van het Mulier Instituut is een aantal trends te constateren.

Contributie

De contributie van leden is voor sportverenigingen de belangrijkste inkomstenbron. Contributie is het periodiek door een lid van de vereniging bij te dragen bedrag aan de vereniging voor het behoud van zijn of haar lidmaatschap. Als tegenprestatie biedt de vereniging de mogelijkheid om de desbetreffende sport te kunnen beoefenen. De gemiddelde contributiehoogtes zijn voor het seizoen 2016/2017 in kaart gebracht van 2.750 voetbal-, hockey-, volleybal-, handbal-, atletiek-, en tennisverenigingen (Davids et al., 2017). Hieruit blijkt dat de ongewogen gemiddelde contributiehoogte bij hockeyverenigingen het hoogst is (281 euro voor volwassenen), gevolgd door handbal (243 euro) en volleybal (225 euro, tabel 8.3). Atletiek, voetbal en tennis zijn op basis van deze steekproef gemiddeld het goedkoopst (respectievelijk 172, 197 en 139 euro). Waarschijnlijk is het goedkope lidmaatschap van atletiekverenigingen te verklaren doordat de wedstrijdlicentie veelal niet in de kale contributie is opgenomen en een deel van de verenigingen niet een eigen accommodatie gebruikt, maar in de openbare ruimte traint. Bij tennisverenigingen moet in ogenschouw worden genomen dat de trainingskosten meestal niet in de contributie zijn opgenomen, maar apart door een tennisschool worden berekend. Het duurste lidmaatschap uit de Contributiemonitor was afkomstig uit het hockey (530 euro voor volwassen leden en 505 euro voor jeugdleden). De grootste verschillen in contributies zijn te vinden binnen de tennissport.

Tabel 8.3 Gemiddelde, minimale en maximale contributiehoogtes naar sporttak (in euro's) in 2016/2017.

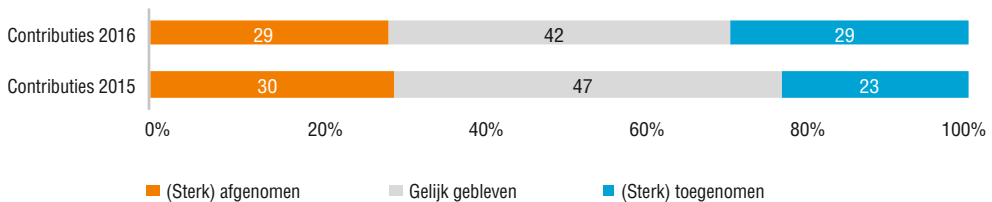
Sport	Gemiddelde volwassenen	Minimaal volwassenen	Maximaal volwassenen	Gemiddelde jeugd	Minimaal jeugd	Maximaal jeugd
Voetbal	197	75	400	150	43	343
Hockey	281	73	530	255	105	505
Volleybal	225	60	454	174	40	397
Handbal	243	73	369	185	40	300
Atletiek	172	35	381	144	46	259
Tennis	139	25	455	78	10	403

Bron: Davids et al., 2017.

Volgens SWS zijn de contributieopbrengsten van clubs de afgelopen twee jaar gemiddeld genomen gestegen. De contributie-inkomsten zijn in 2016 met 1,7 procent en in 2015 met 3,5 procent gestegen (SWS, 2017b). Doordat sportverenigingen van elkaar verschillen, geldt dit niet voor elke vereniging afzonderlijk. SWS geeft aan dalingen tot 18 procent en stijgin-

gen tot boven de 20 procent te zien. Ook uit metingen van het Mulier Instituut blijkt veel variatie tussen clubs in contributie-inkomsten te bestaan. In 2016 heeft bij 29 procent van de sportverenigingen een (sterke) verhoging van de contributie-inkomsten plaatsgevonden (figuur 8.6: Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Bij 42 procent van de verenigingen zijn de contributie-inkomsten gelijk gebleven en 29 procent constateert een (sterke) afname. Dit is vergelijkbaar met 2015 (Van Kalmthout & Van der Werff, 2015).

Figuur 8.5 Verandering in contributie ten opzichte van het vorige jaar (in procenten).



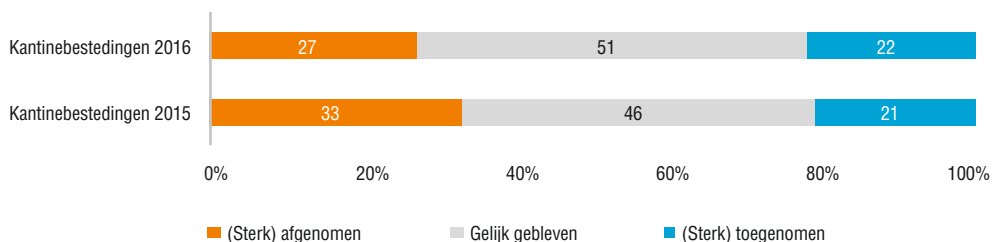
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2015/2016.

Schommelingen in contributieopbrengsten kunnen het gevolg zijn van ofwel een verandering in het aantal leden ofwel een verhoging of verlaging van de contributiehoogte. Van de clubs die zich (ernstige) zorgen maken, heeft 23 procent ervoor gekozen om de contributie te indexeren en heeft 18 procent de contributie met meer dan de index verhoogd (Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Dit laatste gebeurt minder bij de clubs die zich (helemaal) geen zorgen maken (10%). Dit wijst erop dat verhoging van het lidmaatschapsgeld door een deel van de clubs wordt gebruikt om de financiële situatie van de vereniging te verbeteren en dat de leden dit accepteren.

Kantine

Kantine-inkomsten zijn voor sportverenigingen met een eigen accommodatie en eigen kantine belangrijk. De kantine-inkomsten zijn afhankelijk van de vraag naar producten en de hoogte van de prijzen. SWS geeft aan dat verhoging van de kantineprijzen voor veel clubs een manier is geweest om met financiële problemen om te gaan. De kantinebestedingen zijn in 2016 bij 27 procent van de verenigingen ten opzichte van 2015 gedaald en bij 22 procent gestegen (figuur 8.7: Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Bij de kantinebestedingen zien we in vergelijking met het voorgaande jaar een hoger percentage verenigingen dat aangeeft dat de inkomsten gelijk zijn gebleven (Van Kalmthout & Van der Werff, 2015).

Figuur 8.6 Verandering in kantinebestedingen ten opzichte van het vorige jaar (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2015/2016.

Kijkend naar de producten die het meest worden verkocht bij clubs met een verenigingskantine, blijkt dat de meeste vraag wat dranken betreft bestaat uit koffie/thee, (zwak) alcoholische dranken en sportdranken (tabel 8.4: Van Kalmthout, 2015). Wanneer de vereniging niet beschikt over een eigen kantine maar gebruikmaakt van kantine of horeca in of bij de sportvoorziening waar de vereniging actief is, worden meer (zwak) alcoholische dranken geschonken dan koffie en thee. De meeste vraag wat etenswaren in verenigingskantines betreft is naar frites, tosti's en gefrituurde snacks. Als de vereniging niet beschikt over een eigen kantine maar gebruikmaakt van kantine of horeca in of bij de sportvoorziening waar de vereniging actief is, worden beduidend meer gefrituurde snacks geserveerd.

Tabel 8.4 Meest verkochte producten in sportkantines naar uitbater (in procenten).

Productcategorie	Verenigingskantines (n=274)	Exploitantenhoreca (n=106)
Dranken		
Koffie/thee	77	67
Zwak alcoholische dranken (bier en wijn)	64	77
Sportdranken (zoals AA drink)	39	23
Gesuikerde frisdranken	25	28
Bronwater	10	9
Etenswaren		
Frites	10	9
Tosti's	9	2
Gefrituurde snacks	8	21
Zakjes snoep	6	0
Candybars	4	1

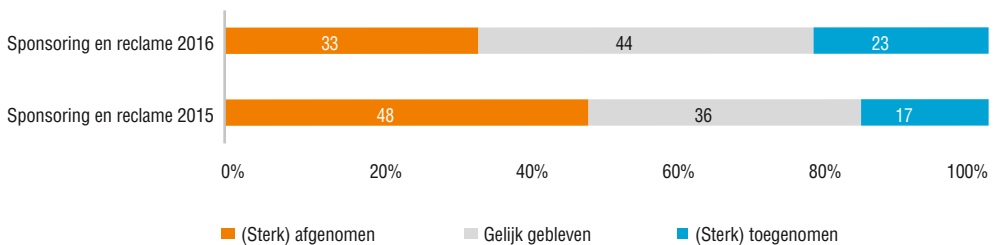
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2014/2015.

Sponsoring

Sponsor- en reclamebijdragen vormen de derde grootste inkomstenpost van sportverenigingen, goed voor ongeveer 10 procent daarvan. In ruil voor vormen van reclame – zoals het plaatsen van sponsorborden, shirtbedrukking of reclame in een clubblad – stelt een persoon of organisatie de sportvereniging geld of andere middelen ter beschikking.

De cijfers van CBS laten zien dat de sponsor- en reclamegelden vanaf 2012 in lichte mate zijn gedaald (zie tabel 8.2). SWS geeft aan meerdere jaren een daling van sponsorinkomsten te zien (SWS, 2017a). Zoals weergegeven in figuur 8.8 blijken de inkomsten uit sponsor- en reclamegelden in 2016 bij 33 procent van de verenigingen (sterk) te zijn afgenomen ten opzichte van het jaar ervoor (Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). De terugloop van sponsoring lijkt mede veroorzaakt te worden door de recessie. Als bedrijven met tekorten kampen, zullen uitgaven aan sponsoring dalen of verdwijnen.

Figuur 8.7 Verandering in sponsoring en reclame ten opzichte van het vorige jaar (in procenten).

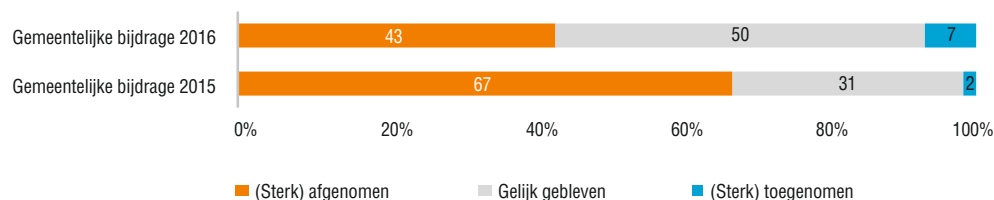


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2015/2016.

Subsidies

Uit tabel 8.2 blijkt dat subsidies een relatief klein deel van de totale inkomsten beslaan. Dat subsidies een relatief klein deel van de totale inkomsten vormen kan ermee samen hangen dat subsidies vaak niet geheel zichtbaar zijn. Te denken valt aan gereduceerde accommodatietarieven en subsidie voor jeugdleden en gehandicapten. Hoe de gemeentelijke bestedingen aan sportverenigingen zich ontwikkeld hebben, wordt in de volgende paragraaf uitvoerig beschreven. In 2016 blijkt dat 43 procent van de sportverenigingen de gemeentelijke bijdragen (sterk) zag dalen ten opzichte van het jaar ervoor (figuur 8.9: Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). In 2015 gold dat voor 67 procent van de verenigingen (Van Kalmthout & Van der Werff, 2015).

Figuur 8.8 Verandering in gemeentelijke bijdrage ten opzichte van het vorige jaar (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2015/2016.

Uitgaven

Sportverenigingen geven het meeste uit aan accommodatiekosten (40%), bondsafdrachten (15%) en diverse kosten (12%, tabel 8.5: Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Voor clubs met een eigen accommodatie en kantine zijn indirecte accommodatiekosten zoals de kantine-inkopen (17%) en energielasten (13%) behoorlijke kostenposten. Ook personeelskosten vormen een aanzienlijke uitgavenpost. Voor verenigingen zonder voorzieningen drukken de accommodatiekosten (50%) en bondsafdrachten (17%) het meest op de begroting.

Tabel 8.5 Verdeling lasten sportvereniging (in procenten).

	Totaal	Eigen accommodatie en eigen kantine (n=259)	Geen eigen accommodatie en kantine (n=175)
Accommodatiekosten	40	27	50
Bondsafdrachten	15	12	17
Personeelskosten	9	10	9
Kantine-inkopen	8	17	1
Sport- en spelmaterialen	7	7	5
Energielasten	6	13	0
Verzekeringen	3	5	2
Overig/diversen	12	9	15

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, winter 2016.

Kijken we naar de ontwikkeling van de lasten, dan blijkt de lastenverdeling van de sportverenigingen door de jaren heen redelijk constant. De totale uitgaven van sportclubs zijn na 2006 behoorlijk gestegen (ruim 15%), maar na 2012 weer licht gedaald (tabel 8.6). De huisvestingskosten vormen de grootste uitgavenpost. Gevolgd door overige lasten, inkoopkosten kantine, en lonen en sociale lasten. Sinds 2012 zijn de overige lasten en inkoopkosten voor de kantine in lichte mate toegenomen.

Tabel 8.6 Lasten sportclubs naar categorie en jaar in de periode 2000-2015 (in euro's en procenten)*.

		2000	2003	2006	2009	2012	2015
Totaal lasten	In miljoen euro	796	919	1066	1194	1229	1194
Lonen en sociale lasten	In % van totaal lasten	12	11	12	12	12	12
Personeel niet in loondienst	In % van totaal lasten	7	7	8	9	9	8
Huisvestingskosten	In % van totaal lasten	22	22	22	21	22	22
Onderhoud en schoonmaak	in % van totaal lasten	7	8	7	8	8	7
Inkoopkosten kantine	in % van totaal lasten	14	15	13	13	12	13
Kapitaallasten	in % van totaal lasten	6	6	6	6	6	7
Bondscontributies	in % van totaal lasten	8	8	8	8	8	8
Wedstrijd- en reiskosten	in % van totaal lasten	7	8	10	10	10	9
Overige lasten	in % van totaal lasten	17	16	14	13	13	15

Bron: CBS, 2018.

* Op basis van informatie over het aantal sportclubs (exclusief watersportclubs en betaald voetbal) die bij de KvK staan geregistreerd.

Accommodatiekosten

Het gebruik van velden, banen, hallen, zalen of zwembaden is voor veel sportverenigingen een belangrijke voorwaarde voor het faciliteren van sport. In 2012 is vastgesteld dat 75 procent van de sportverenigingen in Nederland gebruikmaakt van een accommodatie (Groen, Boskamp & Kuipers, 2015). Accommodaties zijn kostbare voorzieningen en vormen daardoor voor vele sportverenigingen een hoge kostenpost, zeker als zij ook beheer en onderhoud doen. In 2016 omvatten de accommodatiekosten 40 procent van de totale uitgaven van een gemiddelde sportvereniging (Van der Maat & Van Kalmthout, 2017). Daarnaast kunnen kantine-inkopen, energielasten en verzekeringen als indirecte accommodatiekosten worden gezien.

De meeste sportverenigingen beschikken niet over een eigen accommodatie en kantine en huren een sportaccommodatie (tabel 8.7). In 2012 beschikte 12 procent van de sportverenigingen in Nederland over een eigen accommodatie. Dit percentage is na 2000 licht teruggelopen (Groen, Boskamp & Kuipers, 2015). Net zoals in 2000, maakte in 2012 ruim twee derde van de sportverenigingen in Nederland (68%) gebruik van een gehuurde sportaccommodatie. Verenigingen huren deze voornamelijk van gemeenten maar soms ook van particuliere eigenaren. De tarieven voor het huren van een accommodatie variëren per gemeente. Veelal werken gemeenten met historisch gegroeide tariefstelsels (Hoekman, Romijn & Rutten, 2011). Bovendien, omdat accommodaties zelden door gemeenten tegen kostendekkende tarieven

ter beschikking worden gesteld, kan de korting op de huur in economisch moeilijke tijden als bezuinigingspost worden gehanteerd (Hoekman, Romijn en Rutten, 2011; zie verder 8.3). Deze gemeentelijke bijdrage is voor sportverenigingen niet altijd zichtbaar en wordt daarom ook wel een verborgen subsidie genoemd.

Personeelskosten

De derde hoogste kostenpost van de gemiddelde sportvereniging zijn personeelskosten. Dit bedrag zou hoger zijn als er in de sport geen gebruik zou worden gemaakt van vrijwilligers. Sportverenigingen kunnen veelal niet bestaan zonder de inzet van mensen die onbetaald of tegen een vergoeding lager dan het minimumloon werkzaamheden voor de club uitvoeren.

In 2016 heeft 31 procent van de sportverenigingen betaalde medewerkers (medewerkers met een salaris of uurloon) in dienst (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Gemiddeld genomen hebben sportverenigingen twee betaalde medewerkers in dienst (1,9 fte). Daartegenover heeft een vereniging gemiddeld genomen de beschikking over 42 vrijwilligers. In hoofdstuk 7 is de ontwikkeling van het verenigingskader uitvoeriger aan bod gekomen. Voor de financiële huishouding van de clubs is van belang dat de inzet van betaald personeel in loondienst na 2000 in omvang is toegenomen van 3.500 naar 3.660 arbeidsjaren in 2015. Wat de inzet van vrijwilligers bij sportverenigingen betreft blijkt dat in 2016 de helft van de Nederlandse bevolking van 15 jaar en ouder vrijwilligerswerk deed, waarvan 15 procent bij de sportvereniging (Schmeets & Arends, 2017). Dit percentage is de laatste jaren gelijk gebleven. De recessie lijkt dan ook niet van invloed te zijn geweest op het aantal vrijwilligers in de sport. Wel is de inzet van vrijwilligers in arbeidsuren na 2000 toegenomen van ruim 2 miljoen uur wekelijks naar 2.143.000 in 2015. Wanneer we dit omrekenen in fulltime banen van 40 uur komt dit neer op een vrijwillige inzet voor ruim 53.500 fte.

De economische waarde van de inzet van vrijwilligers kan bepaald worden door te berekenen hoeveel het zou kosten als vrijwilligers worden vervangen door beroepskrachten. Deze berekening is gestoeld op de vervangingswaarde van vrijwilligers (Vos, 2012). Meijs en Van Overbeeke (2017) kaarten aan dat het berekenen van de vervangingswaarde niet toereikend is om de waarde van vrijwilligers te bepalen. Door hun unieke karakter kennen vrijwilligers een andere toegevoegde waarde dan beroepskrachten.

Ten eerste hebben vrijwilligers een grotere interne geloofwaardigheid omdat vrijwilligers over het algemeen een grotere passie voor de sport en de vereniging delen dan betaalde krachten. Daarnaast is de relatie tussen vrijwilligers en andere leden gevestigd op gelijkwaardigheid en niet op hiërarchische verhoudingen. Extern worden vrijwilligers als geloofwaardiger gezien dan betaalde krachten wanneer zij opkomen voor hun organisatie, bijvoorbeeld in de relatie met de subsidiërende lokale overheid en sponsors. Ten tweede zorgen vrijwilligers voor verbreding en verdieping van de context van de vereniging. Doordat binnen een sportvereniging vaak veel diversiteit bestaat, bijvoorbeeld in leeftijd, achtergrond, opleidingsniveau en interesses, is er voor de diverse functies binnen verenigingen altijd iemand te vinden

die geschikt is voor een bepaalde taak. Juist omdat vrijwilligers verschillende contexten meebrengen en niet bang hoeven te zijn voor ontslag, kunnen en durven ze meer feedback en vernieuwing te brengen dan betaalde krachten die van hun werk afhankelijk zijn voor hun levensbehoefte. Ook bestaat de kans dat vrijwilligers door een intrinsieke motivatie en passie meer met de vereniging bezig zijn dan betaalde krachten die binnen hun uren zullen willen blijven. Ten slotte zorgt het enorme netwerk dat al die vrijwilligers samen hebben voor een vergrote naamsbekendheid van de vereniging.

Verschillen tussen typen sportverenigingen

Tussen verschillende typen sportverenigingen bestaan aanzienlijk verschillen in hun financiële huishouding en daarmee ook in de factoren die het gezonde reilen en zeilen op dit punt bepalen. De Rapportage sport 2014 geeft daarin inzicht (Goossens & Kuipers, 2014). Bij de binnensportclubs bestaat ruim 70 procent van de totale baten uit contributies, les- en entreegelden. De subsidies en bijdragen bedroegen 13 procent van de totale baten. De binnensport leunt zwaar op deze twee inkomstenbronnen en heeft weinig andere mogelijkheden om inkomsten te genereren. De kantineverkopen bedragen 'maar' 7 procent van de totale baten. Vaak komen kantine-inkomsten van binnensportaccommodaties toe aan de exploitant waardoor dit de sportclub die de accommodatie gebruikt geen inkomsten oplevert. Voor de binnensport als geheel zijn de huisvestingskosten de belangrijkste kostenpost (39%). Voor zwem- en duiksportclubs is dit zelfs meer dan de helft van de kosten (57%). Ook de bondscontributies vormen met 12 procent een substantieel deel van de lasten van sportclubs. Gevoegd bij de 8 procent van de wedstrijd- en reiskosten vormen de kosten voor het deelnemen aan de competitie een behoorlijk aandeel van de totale kosten van de binnensportclubs (20% in 2012). Voor team-zaalsportclubs bedragen de bondscontributies en de wedstrijden reiskosten tezamen zelfs 28 procent van de totale lasten.

Aan de batenzijde toont zich het belangrijkste verschil tussen de binnen- en de buitensport. De contributies, les- en entreegelden vormen minder het financiële fundament van de huishouding van buitensportclubs. Overigens varieert dit aandeel aanzienlijk van 74 procent voor de golfclubs tot 32 procent voor het veldvoetbal. Daar tegenover staat een groter belang van sponsor- en reclamegelden voor de buitensport (13%) en vooral van de kantineverkopen (25%). Het 'verdienmodel' van een buitensportclub is dan ook veelal anders dan dat van een binnensportclub. Vaak beschikt een buitensportclub over een 'eigen' kantine. Vooral bij het veldvoetbal zijn de kantineverkopen belangrijk (39%) en vormen ze zelfs een groter aandeel van de baten dan de contributies (32%). Aan de kostenzijde zijn de huisvestingskosten voor de buitensportclubs minder belangrijk (18%). De loonkosten zijn wel wat hoger, buitensportclubs werken meer met personeel in loondienst. En ook de kantine-inkoopkosten zijn voor de buitensportclubs logischerwijze een belangrijkere kostenpost. Overigens kan de specifieke situatie van clubs ook binnen sporttakken flink verschillen. Zo heeft elke sportclub zijn eigen achilleshiel op het punt van baten en lasten.

8.4 Gemeentelijke bestedingen aan sportverenigingen

Bij het faciliteren van sport op het lokale niveau dragen gemeenten van alle overheden het meeste bij. Ongeveer 90 procent van de overheidsbestedingen aan sport wordt gedaan door gemeenten (Van den Dool & Hoekman, 2017). In 2016 werd per saldo 1,2 miljard euro door gemeenten besteed aan sport (Van den Dool & Hoekman, 2017). Per inwoner komt dit neer op 64,90 euro. Van den Dool en Hoekman (2017) hebben geconstateerd dat tussen gemeenten forse verschillen in uitgaven aan sport bestaan. Opvallend is dat hoe meer inwoners de gemeente heeft, hoe meer per inwoner aan sport wordt uitgeven. Gemeenten met meer dan 100.000 inwoners hebben in 2016 het meest aan sport uitgegeven, namelijk 75 euro per inwoner. Gemeenten met minder dan 20.000 inwoners geven met 63 euro per inwoner het minst uit.

Sinds 2014 zijn de netto uitgaven van gemeenten aan sport gedaald (zie tabel 8.8). Rekening houdend met de inflatie, dalen de sportuitgaven vanaf 2010 elk jaar enigszins. Per saldo neemt de index van uitgaven af van 100 in 2010 naar 96 in 2016. Het aandeel van sport in de totale gemeentelijke uitgaven blijft in de periode 2010-2016 stabiel op bijna 2 procent.

Tabel 8.8 Netto uitgaven van gemeenten aan sport, uitgesplitst naar diverse indices en aandeel sport in uitgaven in de periode 2010-2016.

	Sport (miljoen €)	Index Sport	Index totale uitgaven	Index sport, incl. inflatie	Aandeel sport in uitgaven (%)
2010	1.141	100	100	100	1,7
2011	1.149	101	97	98	1,8
2012	1.165	102	96	97	1,8
2013	1.190	104	93	97	1,9
2014	1.218	107	89	98	2,0
2015	1.210	106	97	97	1,9
2016	1.202	105	95	96	1,9

Bron: IV3-data CBS, 2010-2017. Bewerking: Mulier Instituut. Inflatiegegevens Statline (4-10-2017).

Van den Dool en Hoekman (2017) hebben de sportuitgaven in vijf categorieën gevat, waardoor inzichtelijk is gemaakt waar bezuinigingen hebben plaatsgevonden. Het grootste deel van het gemeentelijk sportbudget wordt besteed aan sportaccommodaties. Gemeenten financieren zowel investeringen in accommodaties als veelal de exploitatie. Ook draagt de gemeente bij aan accommodaties die niet in beheer zijn van de gemeente door subsidies.

In tabel 8.9 zijn de gemeentelijke uitgaven per inwoner in euro's per categorie weergegeven. Van de 65 euro besteden gemeenten het meest aan de exploitatie van sportvoorzieningen. Het betreft € 23,80 voor de eigen exploitatie en € 9,50 voor de uitbestede exploitatie. De kosten voor de exploitatie van accommodaties in beheer van de gemeente (interne exploitatie) bedragen € 26,50 per inwoner in 2014, nemen sterk af in 2015 (€ 22,70) en groeien in 2016 naar € 23,80 per inwoner. De belangrijkste inkomstenbron zijn huuropbrengsten. Deze nemen van 2010 tot 2015 geleidelijk toe (van € 8,60 tot € 10,40 per inwoner) maar stabiliseren in 2016 (€ 10,20 per inwoner, niet in figuur). Dit kan erop wijzen dat de huurprijzen voor sportverenigingen voor het gebruik van sportaccommodaties de laatste jaren zijn gestegen. De gemeentelijke uitgaven aan het exploiteren van accommodaties door derden bedragen ongeveer 9 euro per inwoner en veranderen weinig over de rapportageperiode.

Naast de exploitatie van accommodaties besteden gemeenten per inwoner veel geld aan investeringen onder andere voor nieuwe sportvoorzieningen (€ 22) en sportstimulering (€ 9,60). De gemiddelde investeringen (inclusief kapitaallasten) voor sport(accommodaties) nemen van 2010 tot 2013 toe tot bijna 24 euro per inwoner. Na 2013 nemen deze investeringen af tot 22 euro in 2016. Aan sportstimulering besteden de gemeenten bijna 10 euro per inwoner in 2016, een halve euro minder dan in het jaar ervoor. Alle (netto) uitgaven in deze categorie betreffen vrijwel uitsluitend subsidies aan verenigingen.

Tabel 8.9 Netto uitgaven (-) of inkomsten (+) voor sport naar categorie in de periode 2010-2016 (alle gemeenten, gemiddelde per inwoner in euro's).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investering hardware	-20,5	-22,6	-23,4	-23,6	-23,2	-22,5	-22,0
Exploitatie extern	-9,3	-8,7	-8,9	-9,2	-9,5	-9,2	-9,5
Exploitatie intern	-26,6	-25,1	-24,9	-26,3	-26,5	-22,7	-23,8
Sportstimulering	-8,5	-8,7	-8,8	-9,0	-8,8	-10,2	-9,6
Overdracht Rijk	0,9	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Rest	-0,0	-0,1	-0,1	0,6	1,5	0,0	0,1
Netto uitgaven	-64,0	-64,7	-66,0	-67,3	-66,4	-64,5	-64,9

Bron: IV3-data gemeenten verzameld door CBS 2010-2016. Bewerking: Mulier Instituut.

Kortom, gemeenten hebben ten opzichte van 2013 bezuinigingen doorgevoerd op het gebied van sport. De gevolgen van de recessie voor gemeenten gaan ook doorwerken in het sportbudget. Gemeenten geven gemiddeld genomen minder uit aan investeringen in sportvoorzieningen en de exploitatie van sportaccommodaties in eigen beheer. Dit heeft voor sportverenigingen consequenties in de financiering van een nieuwe accommodatie of verbouwing, maar

ook voor de hoogte van de huurprijzen. Daarnaast hebben sportverenigingen te maken met gemeenten die hebben bezuinigd op het gebied van subsidies aan sportverenigingen.

8.5 Bestedingen door sporters

Driekwart van de Nederlandse huishoudens besteedt geld aan sport (Hover, Boer, Van der Maat & Van den Heuvel, 2017). De huishoudens die uitgaven aan sport doen, besteden daar op jaarbasis gemiddeld 672 euro aan. Kijkend naar alle Nederlandse huishoudens is het gemiddelde bedrag 502 euro per jaar. Uit cijfers van het CBS blijkt dat in 2010 een gemiddeld huishouden 500 euro uitgaaf aan sport (Groen et al., 2015), waarmee dit bedrag in vijftien jaar nauwelijks gewijzigd blijkt. In 2016 werd door de meeste huishoudens geld uitgegeven aan sportbenodigdheden en sportlidmaatschappen. Hoewel het meeste geld ging naar sportvakanties, komen deze relatief weinig voor (slechts in 5% van de huishoudens).

In het geval van georganiseerde sportbeoefening zijn lidmaatschapsgelden op jaarbasis de hoogste uitgaven aan sport, gemiddeld 242 tot 360 euro per huishouden. In 2016 werd door 40 procent van de Nederlandse huishoudens geld besteed aan een eigen lidmaatschap met een gemiddelde prijs van 252 euro. In 18 procent van de Nederlandse huishoudens werd een tweede lidmaatschap afgenomen, met een gemiddelde prijs van 242 euro en in 15 procent van de huishoudens werd geld gespendeerd aan het lidmaatschap van het kind of kinderen met een gemiddelde prijs van 360 euro.

Samen met de bevindingen van Hoekman & Straatmeijer (2013), dat de sport de eerste jaren van recessie niet bovenaan het lijstje van bezuinigingen stond, concluderen Hover et al. (2017) dat sportuitgaven niet onmiddellijk opveren bij een enigszins positieve economische ontwikkeling. Wat betreft uitgaven aan sport is het aandeel van de huishoudens dat er minder aan heeft uitgegeven groter (27%) dan het aandeel dat er meer aan heeft uitgegeven (6%). Kijkend naar het aantal lidmaatschappen, heeft ruim één op de tien Nederlandse huishoudens in 2016 een lidmaatschap van een sportvereniging opgezegd. In 19 procent van deze gevallen was de prijs de belangrijkste reden om het lidmaatschap op te zeggen. Beduidend vaker (38%) was het feit dat de sport niet meer als leuk werd ervaren de reden om te stoppen. Tegenover een substantieel deel van de opzeggers van lidmaatschappen vanwege het prijskaartje, staat een groep sporters die bereid is om onder bepaalde omstandigheden meer voor het lidmaatschap te betalen. Twee derde van de leden van een sportvereniging geeft aan meer contributie te willen betalen als de club wordt geconfronteerd met een verhoging van kosten of een verlaging van inkomsten. Circa acht op de tien leden van sportverenigingen die meer willen betalen, geven aan bereid te zijn om minstens 30 euro extra op jaarbasis aan contributie te besteden (Hover et al., 2017).

Kortom, hoewel de uitgaven van huishoudens aan sport niet (direct) lijken te stijgen nu de economie weer aantrekt, zijn veel verenigingsleden bereid om hun club financieel te steunen in moeilijke tijden. Veel verenigingen hebben tijdens de recessie een contributieverhoging kunnen doorvoeren, wetend dat leden verantwoordelijkheid voelen voor de continuïteit van hun vereniging.

8.6 Conclusie en toekomstperspectief

Zoals verwacht kon worden, heeft de recessie ook bij sportverenigingen financieel zijn sporen achtergelaten. De financiële situatie van sportverenigingen is de laatste vijf jaar onder druk komen te staan. Toch lijken weinig verenigingen omgevallen te zijn alleen vanwege de crisis. Dit lijkt erop te wijzen dat de financiële zelfredzaamheid en veerkracht van sportclubs groot is. Daar waar extra inkomsten konden worden gegenereerd is dit gedaan: contributies en kantineprijzen zijn verhoogd. Daarnaast zijn verenigingen op zoek gegaan naar andere manieren van financiering. Zo zijn bijvoorbeeld clubacties belangrijker geworden. Daarnaast blijkt een groot deel van de verenigingssporters bereid te zijn om extra contributie te betalen als hun vereniging het financieel moeilijk heeft. Ook een andere belangrijke pijler van de verenigingshuishouding, het vrijwilligerswerk door leden, blijkt de laatste jaren ongeveer in dezelfde omvang gehandhaafd. Dit laat zien dat bestuurders, leden en vrijwilligers verantwoordelijkheid voelen om zich in te zetten voor de continuïteit van de sportvereniging. En dat ondanks tijden van individualisering en crisis de sportvereniging de moeite waard wordt gevonden om tijd en geld in te investeren. De kracht van de vereniging zit in de betrokkenheid van de vele vrijwilligers. Een kapitaal dat niet zichtbaar is op een balans, maar dat wel vertrouwen biedt voor de toekomst.

Ondanks deze blijken van veerkracht zijn de financiële zorgen van sportverenigingen niet weg. Drie van de tien penningmeesters maken zich zorgen over de financiële situatie. De consequenties van de recessie zullen in de nabije toekomst nog gevoeld worden. Veel verenigingen hebben ingeteerd op hun reserves. Vanwege gedaalde inkomsten en gestegen uitgaven kunnen reserveringen nauwelijks worden gepleegd, waardoor veel verenigingen geen

voor hun toekomst noodzakelijke investeringen kunnen doen. Bovendien hebben gemeenten bezuinigingen doorgevoerd en worden strengere regels gehanteerd bij het aangaan van bancaire leningen. Hierdoor zijn sportverenigingen bij het doen van investeringen in grotere mate aangewezen op eigen middelen. Wanneer in de toekomst geïnvesteerd moet worden in de accommodatie, in groot onderhoud of als zich onvoorziene kosten voordoen, zal dit bij verenigingen vaak problemen gaan opleveren. Dit betekent, ondanks het vertrouwen in de toekomst, dat de financiële problemen voor clubs nog niet weggenomen zijn. Het kan dan ook voor veel clubs van belang zijn te proberen kostenbesparingen te realiseren door duurzaamheidsmaatregelen en samenwerking.

9

Sportverenigingen en accommodaties

- » Hugo van der Poel (Mulier Instituut)
- » Jorien Slot-Heijs (Mulier Instituut)

9.1 Inleiding

Sport vergt, ongeacht hoe bewegingsrijk of -arm een bepaalde vorm ook is, ruimte. Voor een bepaalde duur is de activiteit in een bepaalde ruimte gesitueerd. Zelfs denksporten vergen afstemming van activiteiten van individuen in tijd en ruimte. Voor een schaakwedstrijd bijvoorbeeld is het zaak dat de deelnemers op een afgesproken tijd op een afgesproken plaats zijn, waar minimaal een schaakbord met stukken, een tafel en stoelen, en bij voorkeur een rustige omgeving aanwezig zijn (Van der Poel, 2001).

Vergeleken met schaken kennen andere sportspecifieke bewegingsvormen een meer specifieke inrichting, afbakening en/of aanpassing ('accommodatie') van de ruimte. In *Homo Ludens* identificeerde Huizinga (1997 [1938]) zes elementen die, in een bepaalde combinatie en in voldoende mate aanwezig, menselijke activiteiten karakteriseren als spelactiviteiten. In dit verband zijn vooral van belang de elementen spelregels, en (daarmee of daardoor afgebakende) tijd, en plaats, waarin het spel zich kan voltrekken. Bij sport, als een bijzondere vorm van spel, op elkaar afgestemde activiteiten van meerdere mensen, bepalen de sportspecifieke spelregels het verloop en de duur van het spel, wie op de naleving van de spelregels toeziet, alsook in wat voor soort omgeving dat spel wordt gespeeld. Deze afstemming van activiteit, toezicht, tijd en ruimte, conform bepaalde regels, vergt organisatie. De sportvereniging is een geïnstitutionaliseerde vorm van organisatie, die het beoefenen van sport en spelen van wedstrijden mogelijk maakt. En een van de elementen die de sportvereniging heeft te organiseren is dus de accommodatie van de sport – de aanpassing of inrichting van de ruimte op zodanige wijze, dat de sport conform de sportspecifieke spelregels kan worden gespeeld.

In dit hoofdstuk werken we de zorg van de vereniging voor de accommodatie op twee assen uit. Ten eerste is er een onderscheid te maken in de mate waarin de sportaccommodatie essentieel, dan wel ondersteunend is. Het voetbalveld is essentieel of definiërend voor voetbal, de kantine en parkeerplaats zijn ondersteunend. Sommige verenigingen hebben alleen de zorg voor de essentiële sportspecifieke accommodatie, andere alleen voor ondersteunende accommodatie. Weer andere zijn overal verantwoordelijk voor, andere nergens voor, en weer andere hebben een combinatie van verantwoordelijkheden omdat ze bijvoorbeeld meerdere sporten aanbieden.

Een tweede as waarop onderscheid kan worden gemaakt in de zorg van de vereniging voor accommodatie betreft de mate van specificiteit en permanentie van de accommodatie. Als voor de sport een zwembad of kunstijsbaan nodig is, vergt dat een gespecialiseerde accom-

modatie met een hoge mate van permanentie, waarvoor hoge investeringen nodig zijn en professioneel beheer en onderhoud welhaast onontkoombaar zijn. Dat geldt ook voor veel topsportaccommodaties. Maar aan de andere kant zijn er ook (varianten van) sporten die in de openbare ruimte (kunnen) worden beoefend, en die geen of slechts tijdelijke aanpassingen van die openbare ruimte behoeven voor trainingen of wedstrijden. Denk bijvoorbeeld aan het uitzetten van parcoursen voor marathons of fietswedstrijden. Ongeveer een kwart van alle sportverenigingen blijkt geen gebruik te maken van een sportspecifieke accommodatie (CBS, 2015). Zij maken gebruik van de openbare ruimte of beoefenen de sport bijvoorbeeld in een café (darts, biljart). In mindere mate geldt een verschil in specificiteit ook bij de ondersteunende accommodatie. Opslagruimtes zoals een botenhuis of berging voor turntoestellen zijn sportspecifiek, terwijl een parkeerplaats of kantine dat in veel mindere mate is. Hoe minder sportspecifiek een (deel van de) accommodatie is, hoe makkelijker dat deelbaar is en meer-voudig of multifunctioneel dat gebruikt kan worden.

In dit hoofdstuk kijken we naar diverse aspecten van de zorg die verenigingen hebben voor de accommodatie van hun sport. Bepaalde aspecten komen ook in andere hoofdstukken aan bod, en zullen hier slechts summier worden behandeld. De financiële aspecten zijn bijvoorbeeld aan bod gekomen in hoofdstuk 8, en de accommodatie als element van de organisatiekracht van de vereniging is aan de orde in hoofdstuk 5. Na diverse aspecten van de zorg voor de accommodatie te hebben besproken, gaan we in het tweede deel van dit hoofdstuk in op enkele ontwikkelingen op het gebied van de accommodatie van sport waarmee verenigingen te maken hebben of kunnen krijgen.

De meeste data voor dit hoofdstuk komen uit recente peilingen van het Verenigingspanel van het Mulier Instituut. In 2004 bracht het Mulier Instituut in opdracht van NOC*NSF een rapport uit over sportverenigingen en accommodaties (Nuijten & Roques, 2014), gebaseerd op een peiling bij het toenmalige Verenigingspanel. Sommige vragen zijn opnieuw gesteld, maar door verschillen in steekproefsamenstelling zijn de antwoorden niet een-op-een te vergelijken. Niettemin kunnen we in de tekst op basis van de vergelijking van de uitkomsten af en toe wel een indicatie geven van de trendmatige ontwikkeling.

9.2 Aspecten van accommodaties

Typen accommodatie

Eenzelfde aandeel sportverenigingen maakt gebruik van een binnensportaccommodatie als van een buitensportaccommodatie (30%, tabel 9.1). Driekwart van de grote verenigingen heeft een buitensportaccommodatie, kleine verenigingen maken het meest gebruik van een binnensportaccommodatie (39%). Ruim één op de tien verenigingen maakt gebruik van een combinatie binnen- en/of buitensportaccommodatie en/of zwembad. Eén op de vijf vereni-

gingen maakt geen gebruik van een officiële sportaccommodatie, maar gebruikt een ander-soortige accommodatie (zoals wijkgebouw of café) of sport in de openbare ruimte. Dit geldt vaker voor kleine verenigingen (27%) dan grote verenigingen (5%).

Tabel 9.1 Type (hoofd)accommodatie waarvan de vereniging gebruikmaakt (in procenten, n=448).

	Totaal	Grote vereniging*		
		Klein	Middel	Groot
Zwembad	7	7	8	5
Binnensportaccommodatie	30	39	25	9
Buitensportaccommodatie	30	15	39	73
Combinatie van 2 of 3 voorgaande	13	12	17	8
Geen officiële sportaccommodatie	14	20	8	1
Openbare ruimte	6	7	4	4

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

* Klein: t/m 100 leden, middel: 101 t/m 300 leden, groot: >300 leden.

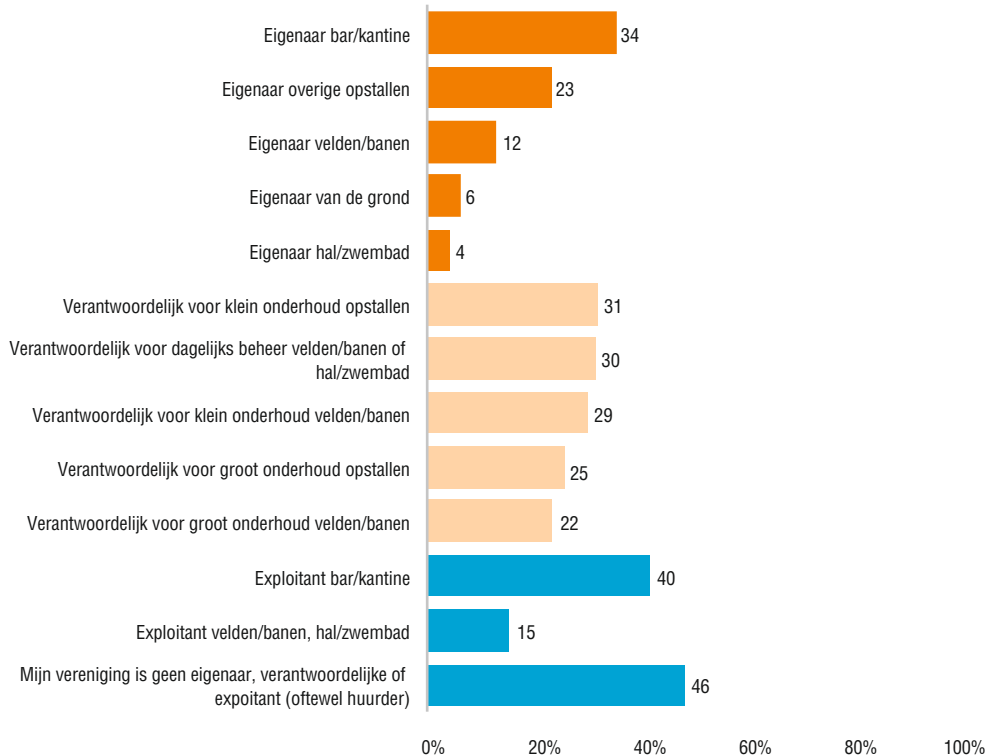
Eigendom en beheer

Er zijn grote verschillen tussen verenigingen waar het gaat om eigendom, beheer en exploitatie van de accommodaties, waarbij sommige verenigingen verantwoordelijkheden hebben, voor zowel de sportspecifieke als voor de ondersteunende elementen, terwijl andere verenigingen huren en/of gebruikmaken van de voorzieningen. Dat laatste is het geval bij bijna de helft van de verenigingen (figuur 9.1). Dit geldt met name voor verenigingen die van een zwembad (86%) of een binnensportaccommodatie (76%) gebruikmaken en voor kleine verenigingen (62%, niet in figuur). Ten opzichte van 2004 is dit aandeel verenigingen dat huurt hetzelfde gebleven (46%, niet in figuur).

Eigenaar van de grond zijn komt maar weinig voor (6% van de verenigingen). Vaker zijn verenigingen eigenaar van de velden/banen (12%) en overige opstallen (23%). Eigenaar van een hal of zwembad is 4 procent van de verenigingen. Verenigingen lijken al met al wat vaker eigenaar en/of exploitant te zijn van ondersteunende accommodatie zoals de kantine, dan van sportspecifieke accommodatie.

Verenigingen zijn over het algemeen vaker verantwoordelijk voor onderhoud dan dat zij eigenaar van de sportaccommodatie zijn of de exploitatie ervan doen. Grote verenigingen zijn vaker eigenaar of exploitant van de bar/kantine en verantwoordelijk voor alle soorten onderhoud en dagelijks beheer dan kleine verenigingen.

Figuur 9.1 De beheersituatie(s) van de verenigingen (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=395).



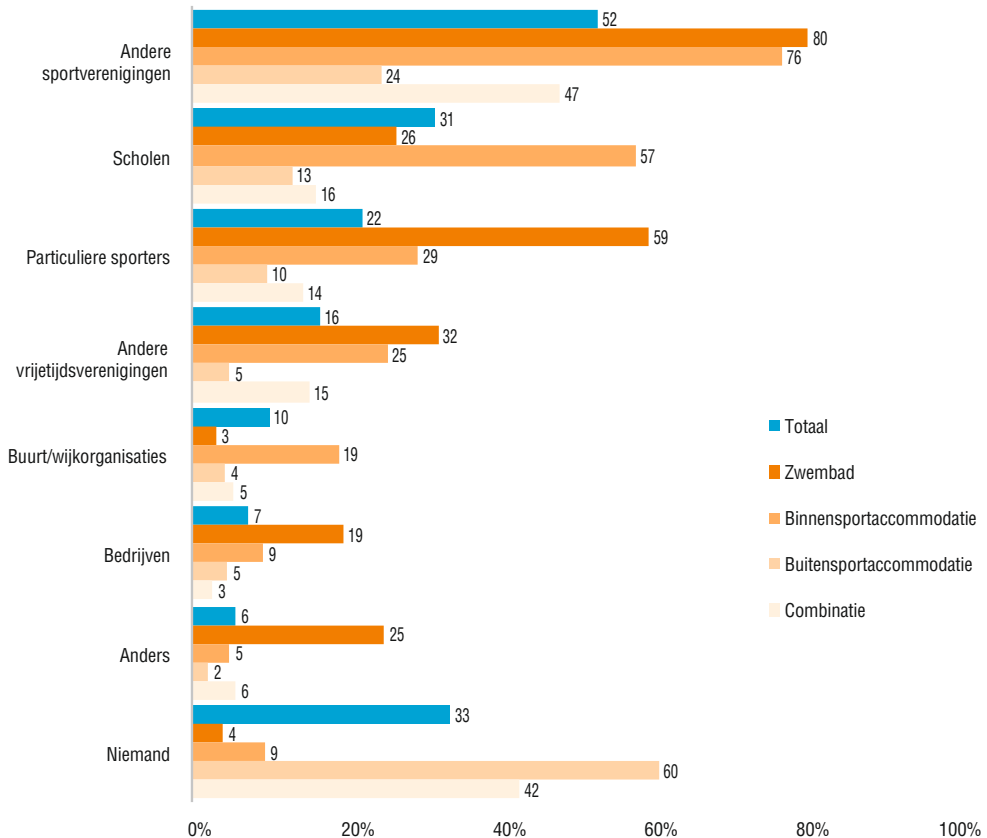
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Delen van accommodatie

Twee derde van verenigingen deelt de accommodatie waarvan zij gebruikmaakt met anderen (figuur 9.2). Verenigingen delen de accommodatie het meest met andere sportverenigingen, ongeacht de soort accommodatie. Hiernaast wordt het zwembad het meest gedeeld met particuliere sporters (59%) en andere vrijetijdsverenigingen (32%). Verenigingen met binnensportaccommodaties delen hun accommodatie beduidend vaker met scholen dan verenigingen met andersoortige accommodaties (57%). Buitensportverenigingen delen hun accommodatie het minst met derden (40%). In vergelijking met 2004 lijken hierin geen veranderingen opgetreden (niet in figuur).

Het delen van de accommodatie met derden wordt over het algemeen als positief ervaren (46%), ongeacht het type gedeelde accommodatie (niet in figuur). De overige verenigingen staan hierin overwegend neutraal (48%). Het aandeel verenigingen met positieve ervaringen lijkt ten opzichte van 2004 iets toegenomen (in 2004 40% overwegend positief).

Figuur 9.2 Derden waarmee verenigingen de accommodatie waarvan zij gebruikmaken delen (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=395).



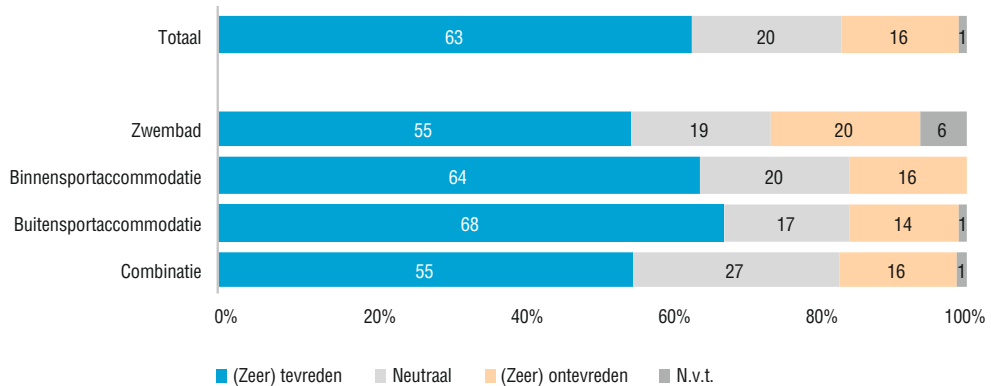
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Kosten

Drie op de vijf verenigingen zijn (zeer) tevreden over de kosten, prijs-kwaliteitverhouding en betaalbaarheid van de gebruikte accommodatie (figuur 9.3). Hierin zijn kleine, maar niet significante verschillen te zien tussen verenigingen die van de verschillende typen accommodatie gebruikmaken.

Bijna één op de vijf verenigingen is (zeer) ontevreden over de financiële aspecten van de accommodatie (16%). Deze ontevredenheid gaat voor vier van de vijf verenigingen over de huurkosten van de accommodatie (83%, niet in figuur). Hierna volgt op afstand ontevredenheid over groot onderhoud (19%).

Figuur 9.3 Mate van tevredenheid over de kosten, prijs-kwaliteitverhouding en betaalbaarheid van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



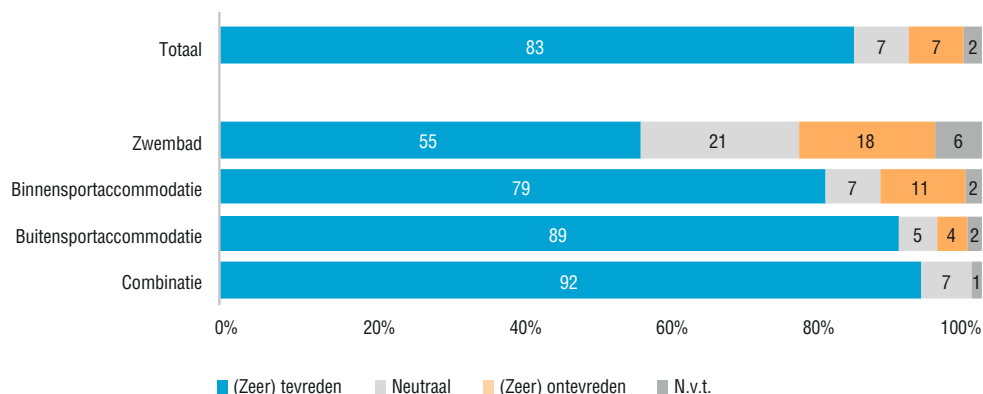
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Beschikbaarheid

Een ruime meerderheid van de verenigingen is (zeer) tevreden over de beschikbaarheid van de gebruikte accommodatie (figuur 9.4). Verenigingen die van een zwembad gebruikmaken zijn hierover in mindere mate tevreden (55%) dan verenigingen met andersoortige accommodaties.

Van de verenigingen geeft 7 procent aan (zeer) ontevreden te zijn over de beschikbaarheid van de accommodatie. Daarvan beschikken de meeste verenigingen het hele jaar door over onvoldoende accommodatie (niet in figuur). Bij enkele verenigingen is het tekort aan beschikbaarheid van accommodatie seizoensgebonden, waarbij in de zomer een beschikbaarheidsprobleem minder groot is dan in de andere seizoenen. Er is vooral sprake van onvoldoende accommodatie op de doordeweekse namiddagen en doordeweekse avonden.

Figuur 9.4 Mate van tevredenheid over de beschikbaarheid van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



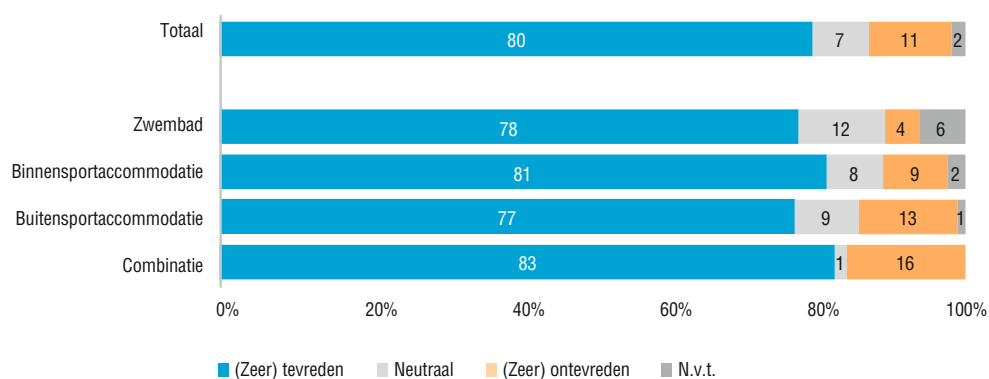
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Capaciteit

Over de capaciteit (kwantiteit, omvang, ruimte) van de gebruikte accommodatie is een ruime meerderheid van de verenigingen (zeer) tevreden, ongeacht de soort gebruikte accommodatie (figuur 9.5).

Eén op de tien verenigingen is (zeer) ontevreden over de capaciteit (kwantiteit, omvang, ruimte) van de verenigingsaccommodatie. Deze ontevredenheid gaat het meest over kleedruimte(s), sanitair, berging en/of horeca (kantine/bar/keuken: niet in figuur).

Figuur 9.5 Mate waarin verenigingen (zeer) tevreden zijn over de capaciteit van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



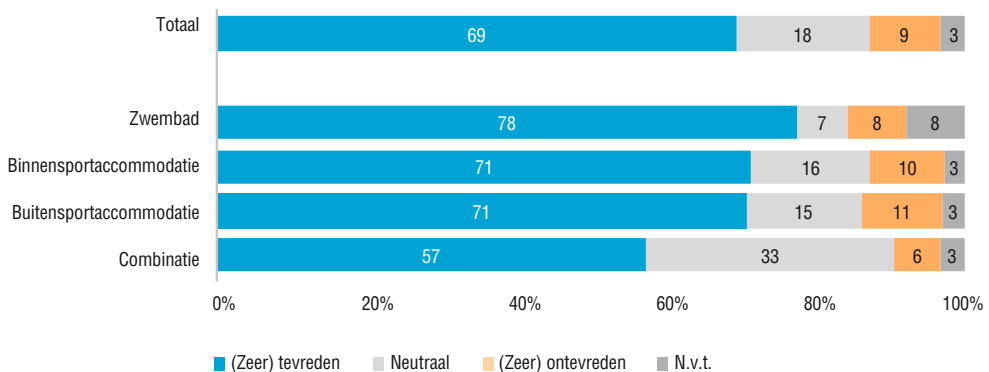
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Toegankelijkheid

Zeven op de tien verenigingen zijn (zeer) tevreden over de toegankelijkheid van de gebruikte accommodatie (figuur 9.6). Hierover zijn verenigingen met zwembad meer tevreden dan verenigingen met binnen- of buitensportaccommodaties of een combinatie van accommodaties.

Eén op de tien verenigingen is (zeer) ontevreden over de toegankelijkheid van de accommodatie (9%). Twee derde van deze verenigingen heeft te maken met leden en/of bezoekers met een beperking, met name lichamelijke beperkingen (62%, niet in figuur). De meeste ontevredenheid gaat over het sanitair voor mensen met een beperking, de toegankelijkheid van de hoofdingang (trappen, drempels) en/of een gebrek aan automatisch openende deuren.

Figuur 9.6 Mate waarin verenigingen (zeer) tevreden zijn over de toegankelijkheid van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



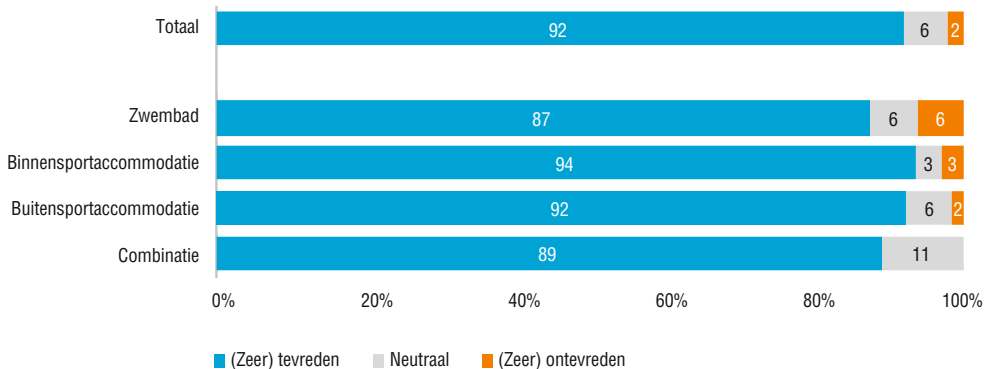
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Locatie en bereikbaarheid

Wat locatie en bereikbaarheid betreft, is het aandeel (zeer) tevreden verenigingen toegenomen van 80 procent in 2004 naar 92 procent in 2017 (figuur 9.7). Dit spoort met de bevindingen in het brancherapport *Sportaccommodaties in Nederland* (Van der Poel, Wezenberg-Hoenkerkamp & Hoekman, 2016). De spreiding en dichtheid van sportaccommodaties in Nederland is ongekend, met gemiddeld dertig sportaccommodaties per 25.000 inwoners en gemiddeld minimaal één fitnesscentrum, sporthal, tennisbaan, voetbalveld én zwembad binnen een straal van drie kilometer van de woonplaats. De Nederlander is dan ook van alle Europeanen het meest tevreden over de beschikbaarheid en bereikbaarheid van sportvoorzieningen.

Enkele verenigingen zijn ontevreden. Zij geven vooral aan dat jeugdleden de accommodatie niet zelfstandig kunnen bereiken, dat er een gebrek aan parkeerruimte is en/of de accommodatie met openbaar vervoer moeilijk te bereiken is.

Figuur 9.7 Mate waarin verenigingen (zeer) tevreden zijn over de locatie en bereikbaarheid van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



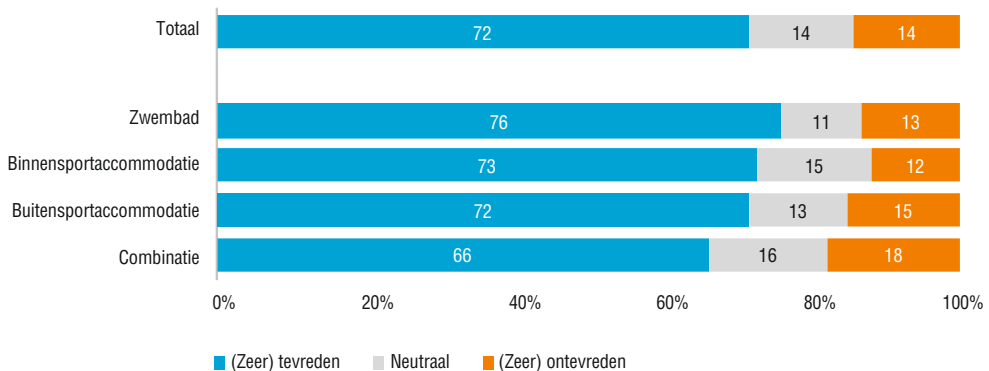
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Kwaliteit

Bijna driekwart van de verenigingen is (zeer) tevreden over de kwaliteit van de gebruikte accommodatie (figuur 9.8). Vier op de vijf verenigingen zijn (zeer) tevreden over de (sociale en fysieke) veiligheid van de accommodatie. De tevredenheid over kwaliteit en veiligheid verschilt niet tussen verschillende typen accommodaties.

Tegenover de grote mate van tevredenheid over de kwaliteit staat één op de zeven verenigingen die hier (zeer) ontevreden over is. Van deze verenigingen geeft de helft aan ontevreden te zijn over het sanitair en/of de kleedruimte(s) en is een derde van de verenigingen ontevreden over de kwaliteit van de sportvloer/velden/bassins (niet in figuur). De meest genoemde redenen van ontevredenheid zijn het verouderd zijn van de accommodatie, te weinig gepleegd onderhoud en/of in mindere mate een gebrek aan hygiëne.

Figuur 9.8 Mate waarin verenigingen (zeer) tevreden zijn over de kwaliteit van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).

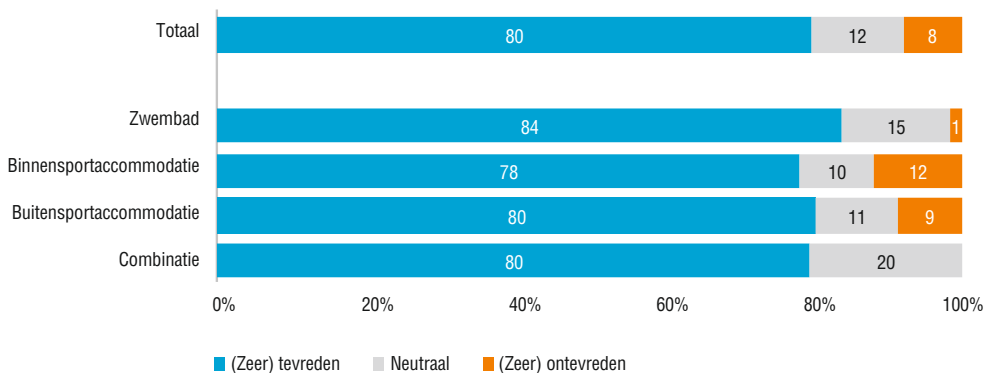


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Veiligheid

Bijna één op de tien verenigingen geeft aan (zeer) ontevreden te zijn over de veiligheid van de accommodatie (figuur 9.9), met name verenigingen met een binnensportaccommodatie. Deze verenigingen geven het meest aan dat zij ontevreden zijn vanwege (niet toereikende) bescherming tegen diefstal en vandalisme, de fysieke veiligheid van de accommodatie en/of de sociale veiligheid rondom de accommodatie (niet in figuur).

Figuur 9.9 Mate waarin verenigingen (zeer) tevreden zijn over de veiligheid van de gebruikte accommodatie (in procenten, n=395).



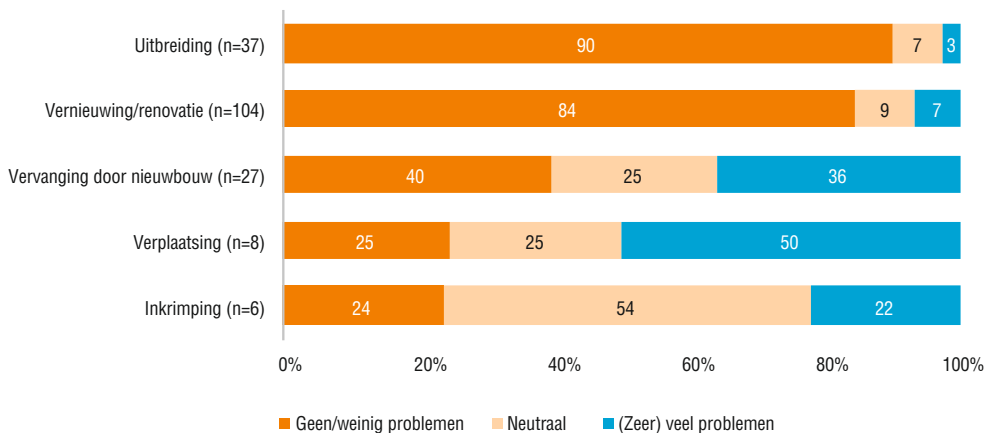
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Herinrichting

In de afgelopen vijf jaar heeft ruim een derde van de verenigingen te maken gehad met een herinrichting van de accommodatie (37%, niet in figuur). Dit is lager dan in 2004 (47%, niet in figuur). Een kwart van de verenigingen heeft een vernieuwing/renovatie van de gebruikte accommodatie meegemaakt (niet in figuur). Hiervan verliep het grootste gedeelte (nagenoeg) probleemloos (84%, figuur 9.10). Overige herinrichtingen hebben bij een klein aandeel verenigingen plaatsgevonden. Uitbreiding van de accommodatie gebeurde vaker bij grote verenigingen (13%) dan kleine verenigingen (6%) en verliep veelal (nagenoeg) probleemloos (90%). Wat betreft het vervangen van de accommodatie door nieuwbouw zijn de meningen over het verloop uiteenlopend. De enkele verplaatsingen van accommodaties die plaatsvonden verliepen vaker met (zeer) veel problemen (50%) dan (bijna) probleemloos (25%).

Een herinrichting van de accommodatie heeft voor driekwart van de verenigingen tot een betere accommodatie geleid (77%), met name voor grote verenigingen (88%) en voor buitensportaccommodaties (87%, niet in figuur). Voor een kwart van de verenigingen heeft de herinrichting tot hogere kosten geleid (24%), voor 11 procent van de verenigingen tot lagere kosten.

Figuur 9.10 Ervaren problemen met de verbouwing van de accommodatie in de afgelopen vijf jaar (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

9.3 Ontwikkelingen in de zorg voor de accommodatie

Verenigingen hebben te maken met een verscheidenheid aan ontwikkelingen in de zorg voor hun accommodatie. Allereerst kunnen verenigingen te maken krijgen met de vraag of ze zelf

meer zorg voor de accommodatie op zich willen nemen. Deze ontwikkeling bespreken we in de paragraaf 'Privatisering'. In het algemeen zal het zo zijn dat, naarmate verenigingen meer zelf de zorg hebben voor de accommodatie, ze ook meer te maken krijgen met de andere ontwikkelingen, zoals ontwikkelingen met betrekking tot energiegebruik en duurzaamheid. Veel van die ontwikkelingen hebben niet met het sportspecifieke element van de accommodatie te maken, als wel met de ondersteunende elementen, in het bijzonder de kantine. Twee ontwikkelingen waarvoor dat geldt zijn de Gezonde Kantine en de sportaccommodatie als ankerplaats van het sociale domein. Deze ontwikkelingen komen hieronder achtereenvolgens aan bod.

Privatisering

Privatisering betekent een verschuiving van de zorg voor een accommodatie van de overheid naar private partijen. Dat kunnen commerciële partijen zijn, maar ook (exploitatie)stichtingen en verenigingen. Interne verzelfstandiging is een proces binnen de overheid, waarbij de zorg voor de sportaccommodaties op afstand wordt gezet van het gemeentebestuur. Dat gebeurt meestal door de zorg voor de accommodaties onder te brengen in een Sportbedrijf, waarvan de gemeente (100%) aandeelhouder is, of minder vergaand, de directeur of manager een prestatiecontract heeft met de gemeente.

In de context van dit brancherapport beperken we ons tot privatisering waarbij de zorg voor de accommodatie geheel of gedeeltelijk wordt overgeheveld naar de vereniging. Daarbij kan het gaan om het sportspecifieke element van een accommodatie (bijvoorbeeld de banen van een tennispark), ondersteunende elementen (een kantine in een sporthal) of beide (een compleet openluchtbad). De privatisering kan verder betrekking hebben op beheer en klein en/of groot onderhoud, op de exploitatie, de eigendom of een combinatie van die aspecten. Privatisering kan generiek zijn (alle accommodaties in de gemeente betreffen), sporttakspecifiek zijn (alle tennisverenigingen betreffen) of maatwerk zijn, waarbij elke gemeente dit invult naar haar eigen voorkeur. Kortom, er is veel variatie mogelijk als het gaat om privatisering van sportaccommodaties naar verenigingen.

Het initiatief tot privatisering kan komen van de kant van de gemeente en van de kant van de vereniging. Het initiatief kan ook nog van andere partijen komen, bijvoorbeeld commerciële partijen, met duidelijke gevolgen voor de vereniging, maar deze optie laten we hier verder buiten beschouwing. Bij gemeenten gaat het meestal om een of meer van de volgende redenen om een proces van privatisering in gang te zetten. Ten eerste een politiek-ideologische overtuiging dat de overheidsrol in principe zo beperkt mogelijk moet zijn, en het 'private initiatief' zoveel mogelijk ruimte moet krijgen. In die visie maakt een 'grote overheid' private partijen 'lui' en/of drukken met belastingmiddelen gefinancierde voorzieningen privaat aanbod uit de markt. Ten tweede wordt vaak een ogenschijnlijk meer pragmatische reden aangevoerd, namelijk dat er moet worden bezuinigd op de overheidsuitgaven. Uiteindelijk heeft ook deze reden een politiek-ideologische basis: men had ook de belastingen kunnen verhogen en/of op andere uitgavenposten kunnen bezuinigen. Bij deze meer pragmatische argumen-

tatie voor privatisering wordt de uitdaging om aan te tonen dat privatisering inderdaad leidt tot minder overheidsuitgaven, zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van de accommodatie. Combinaties van beide argumenten komen ook voor, waarbij dan vaak het uitgangspunt is dat 'de markt' of 'de private sector' per definitie goedkoper is dan de overheid.

Het initiatief tot privatisering kan ook van de kant van de vereniging komen¹. Dit komt niet vaak voor, maar toch is er soms bij verenigingen de overtuiging dat bij de accommodatie in eigen beheer de kosten lager zullen liggen dan bij huren van de gemeente. Een op de vijf verenigingen is ontevreden over de kosten van de accommodatie, en bij vier vijfde van die groep betreft die onvrede de huurkosten (figuur 9.3). Een deel van die verenigingen zal het idee hebben dat die kosten omlaag kunnen als de accommodatie in eigen beheer komt. Een tweede reden voor verenigingen om de accommodatie in eigen beheer te willen hebben, kan gelegen zijn in de wens meer zeggenschap te krijgen over de accommodatie. De vereniging hoeft dan geen rekening te houden met derden, kan zelf de roostering doen, de accommodatie gebruiken en profileren als 'eigen honk' en de accommodatie zo onderhouden, beheren en exploiteren, als optimaal is in het belang van de vereniging. Ook hier geldt dat bij 10 tot 20 procent van de verenigingen onvrede heerst over een of meerdere van deze aspecten (zie figuur 9.4 – 9.9) en is het voorstelbaar dat ze verbetering verwachten van het in eigen beheer nemen van de accommodatie.

Cruciaal in de discussie over privatisering is het financiële argument, het idee of de overtuiging dat de vereniging 'het goedkoper kan' dan de gemeente. Waarom wordt dit verwacht? Het meest gegeven antwoord hierop is: de vereniging werkt met vrijwilligers. Ten eerste kunnen bestuur en/of commissie(s) van de vereniging de aansturing van beheer, onderhoud en exploitatie, en mogelijk zelfs renovatie en vernieuwbouw, overnemen van gemeentelijke beleidsambtenaren, waardoor bespaard kan worden op de gemeentelijke overhead. Ten tweede kunnen vrijwilligers uitvoerende taken overnemen, zowel in ondersteunende elementen (bardiensten en bestellingen voor de kantine, groenonderhoud, onderhoud clubhuis, et cetera) als in sportspecifieke elementen van de accommodatie (lijnen trekken, baanonderhoud). Ten derde kan een vereniging mogelijk besparen op de inkoop van goederen en diensten, bijvoorbeeld omdat sponsors van de club bereid zijn goederen en diensten te leveren tegen inkoopsprijs, of diensten kunnen worden betrokken van bedrijven die opereren onder een goedkopere cao dan de cao voor gemeenteambtenaren. Of deze besparingsmogelijkheden worden verzilverd, staat of valt met waar de redenering begon: de vrijwilliger, in het bijzonder de kwaliteit en de continuïteit van het bestuur van de vereniging. Het vergt veel tijd, bestuurlijke vaardigheden en inhoudelijke kennis om een toekomstbesteding accommodatiebeleid binnen de vereniging uit te zetten. En een rechte rug om geld te steken in een meerjarenon-

1 In het regeerakkoord van het kabinet Rutte III wordt gesproken over de introductie van een *right to challenge*. Daarmee krijgen verenigingen het recht om voorstellen in te dienen om de exploitatie van een sportvoorziening over te nemen en zal de gemeente steekhoudende bezwaren moeten hebben om niet op dat voorstel in te gaan.

derhoudsfonds en te reserveren voor nieuwbouw op de lange termijn, en niet te stoppen in de kortetermijnnoden, bijvoorbeeld rond het eerste elftal of toe te geven aan de roep vanuit de ALV om de contributie niet te laten stijgen. Bovendien, als het huidige bestuur dit allemaal prima kan, weten we dan ook zeker dat het volgende bestuur dat ook kan?

Voor de gemeente is het vertrouwen in de kwaliteit van het bestuur een belangrijk element in de afweging of het verantwoord is een accommodatie te privatiseren naar een vereniging. Een tweede afweging is of de gemeente de zeggenschap over die accommodatie geheel wenst over te dragen, met als mogelijk effect dat de gemeente niets meer te zeggen heeft over toegankelijkheid, hoogte van de contributie, gebruik van de accommodatie voor bijzondere doelgroepen, enzovoort. Een exploitatiesubsidie, waaraan ten aanzien van dit soort zaken een aantal voorwaarden is verbonden, kan een optie zijn om toch enige invloed te behouden vanuit het sportbeleid op de gang van zaken bij de vereniging.

Figuur 9.1 geeft enig inzicht in de mate van privatisering, maar dit is op basis van een relatief beperkte steekproef (n=395) ten opzichte van een geschat totaal van 28.000 sportverenigingen (zie hoofdstuk 1) en rond 22.000 sportaccommodaties (Van der Poel et al., 2016). Voor zover een vergelijking mogelijk is met eerdere metingen (zie bijvoorbeeld Nuijten & Roques, 2004) zijn er geen betekenisvolle veranderingen waarneembaar. Niettemin geeft één op de vijf verenigingen aan dat de beheersituatie in de afgelopen vijf jaar is veranderd (18%, niet in figuur). De verantwoordelijkheid voor dagelijks beheer, klein en groot onderhoud is dan veelal overgegaan van de gemeente naar de vereniging. Indien van eigenaar is gewisseld, is het eigendom meestal van de gemeente naar een (commerciële) exploitant overgegaan. Het omgekeerde, de-privatisering, komt overigens in een enkel geval ook voor, waarbij onderhoud en/of eigendom van de commerciële exploitant of vereniging naar de gemeente gaan. Vaak omdat de vereniging de kosten van groot onderhoud of vernieuwbouw niet kan opbrengen, soms omdat de vereniging, bijvoorbeeld door terugloop van het ledenaantal, is verzwakt, en soms ook omdat de gemeente meent dat in eigen beheer de sportvoorziening een groter maatschappelijk rendement kan halen.

Voor zwembaden is uit cijfers van het CBS wel een tendens naar meer particuliere exploitatie te halen. In de periode 2000 – 2012 daalde het aantal zwembaden van 760 naar 700 en het aandeel in gemeentelijke exploitatie van 42 procent naar 32 procent (Tiessen-Raaphorst, 2015: p.131). Bij overdekte sportaccommodaties is in exploitatie nauwelijks een verandering waarneembaar (a.w., p.134), maar bij de openluchtaccommodaties lijkt zich eveneens een geleidelijke ontwikkeling naar meer particuliere exploitatie voor te doen (van 21% in 2000 naar 29% in 2012). Een kanttekening bij deze CBS-cijfers is dat ‘particuliere’ exploitatie niet alleen verenigingen betreft, maar ook gebeurt door particuliere partijen en exploitatiestichtingen. Dit zal bij zwembaden overwegend het geval zijn. Daarnaast telt het CBS bij bepaalde typen accommodaties aanmerkelijk minder accommodaties dan geregistreerd in het Databestand Sportaanbod, dat in beheer is bij het Mulier Instituut. Zo telt het CBS in 2012 450

tennisaccommodaties (a.w., p.136), terwijl er toen bijna vier keer zoveel waren (Van der Poel et al., 2016, p.25 en p.175 e.v.). Omdat we niet weten of de CBS-cijfers een goede afspiegeling zijn van alle sportaccommodaties, dienen de cijfers over de verhouding gemeentelijke/particuliere exploitatie met enige voorzichtigheid te worden gelezen.

‘Accommodatie’ is een onderdeel van het concept ‘vitaliteit’ van de vereniging. We vermoeden dat er sprake is van een wisselwerking tussen de vitaliteit van een vereniging en de zorg voor (een eigen) accommodatie. Waarschijnlijk zullen anderszins vitale verenigingen (goed kader, financiën op orde, enzovoort; zie hoofdstuk 5) sterker de neiging hebben om te streven naar een accommodatie in eigendom en/of eigen beheer, dan verenigingen die er op de overige vitaliteitsaspecten minder goed voorstaan. Tegelijkertijd is het ook goed denkbaar dat een goede score op de zeggenschap over en zorg voor een eigen accommodatie bijdraagt aan de algehele vitaliteit van de vereniging. Bijkomende vraag: als inderdaad sprake is van een wisselwerking, zeggen de grote verschillen in mate van privatisering tussen sporttakken dan iets over de vitaliteit van verenigingen in de verschillende sporttakken? Het lijkt zinnig te zoeken naar mogelijkheden om dichter op het proces van privatisering te komen en zo meer zicht te krijgen op de succes- en faalfactoren van privatisering en de wisselwerking tussen zorg voor de accommodatie en vitaliteit van de vereniging.

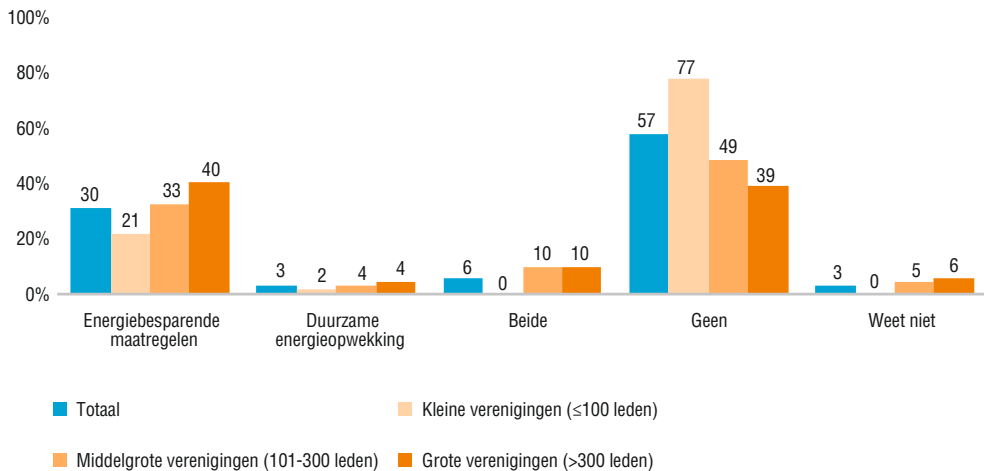
Duurzaamheid

De sportsector staat, net als de rest van de samenleving, voor een uitdaging om zuiniger en verantwoord om te gaan met schaarse hulpbronnen (energie, water, bouwstoffen), afvalstromen en gebruik van chemische middelen te beperken of zelfs helemaal te vermijden, en duurzamer te bouwen (zie Van der Poel et al., 2016, p.261 e.v.)². Via de accommodatie die ze gebruiken komt ‘het duurzaamheidsverhaal’ ook op het bordje van de verenigingen te liggen, zeker bij die verenigingen die eigenaar, beheerder en/of exploitant van de accommodatie zijn.

Twee op de vijf verenigingen hebben in de afgelopen vier jaar duurzaamheidsmaatregelen genomen. Verenigingen die dat niet hebben gedaan zijn vooral kleine verenigingen (77%, figuur 9.11), die vaak alleen een sportspecifieke accommodatie huren, geen kantine exploiteren en/of in de openbare ruimte sporten. De duurzaamheidsmaatregelen die door verenigingen genomen werden zijn vooral energiebesparend (30%). De meest getroffen maatregelen zijn ledverlichting (42%), hoogrendementsketel (42%) en isolatie (35%, niet in figuur).

² Deze paragraaf is een aangepaste versie van Poel, H. van der, Kalmthout, J. van & Slot-Heijs, J. (2017) *Duurzaamheidsmaatregelen bij sportverenigingen* (factsheet 2017/7). Utrecht: Mulier Instituut.

Figuur 9.11 Duurzaamheidsmaatregelen in de afgelopen vier jaar van verenigingen met eigen accommodatie en/of kantine (in procenten, n=334).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

De meerderheid van de verenigingen heeft een HR-verwarmingsetel (55%, figuur 9.12). Ruim vier op de tien verenigingen heeft isolerende beglazing en/of isolatie van muren, plafonds en/of vloeren, een kwart heeft bewegingssensoren en/of aanwezigheidsmelder. De overige energiebesparende voorzieningen zijn bij minder dan een kwart van de verenigingen aanwezig. Bij 5 procent van de grote verenigingen en 25 procent van de kleine verenigingen is geen energiebesparende voorziening aanwezig.

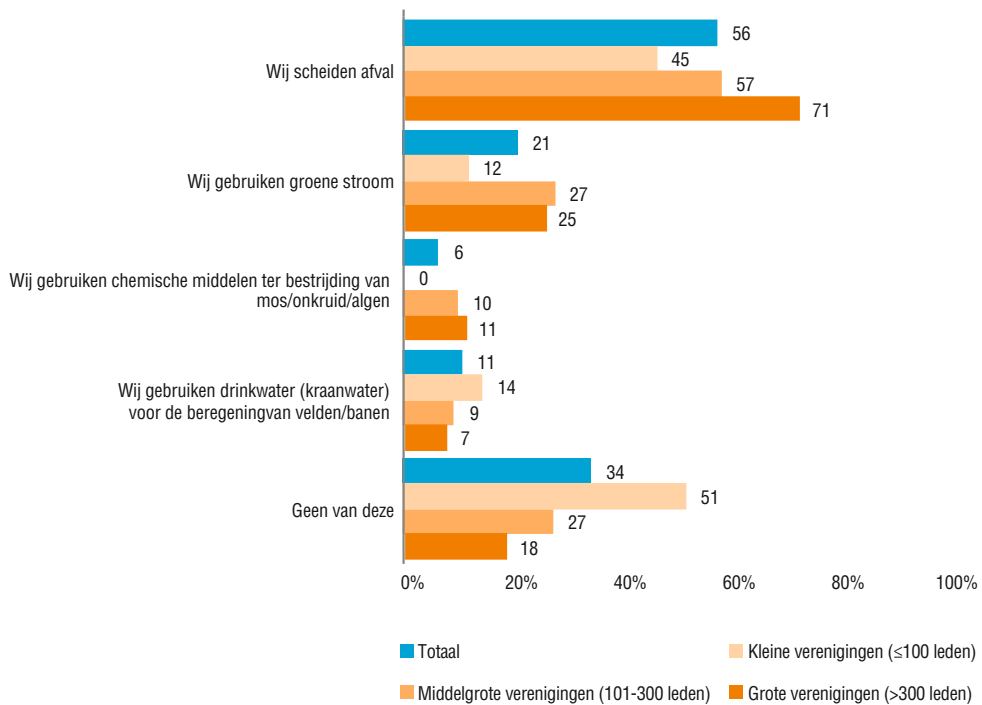
Figuur 9.12 Energiebesparende voorzieningen bij verenigingen met eigen accommodatie en/of kantine (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=334).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Ruim de helft van de sportverenigingen scheidt afval (56%), met name grote verenigingen (71%, figuur 9.13). Eén op de vijf verenigingen gebruikt groene stroom (21%), kleine verenigingen aanzienlijk minder (12%). Verenigingen die groene stroom gebruiken, zijn ook verenigingen die in de afgelopen vier jaar in energieopwekkende maatregelen hebben geïnvesteerd (niet in figuur). Chemische middelen worden door kleine verenigingen niet gebruikt, door middelgrote en grote verenigingen weinig (10%). Kanttekening daarbij is dat verenigingen waarschijnlijk niet altijd weten of, en zo ja, welke en in welke mate, chemische middelen worden gebruikt, als het beheer geheel of gedeeltelijk door derden wordt uitgevoerd. Het werkelijk gebruik van chemische middelen in de sport ligt dus waarschijnlijk wat hoger dan het hier gerapporteerde percentage.

Figuur 9.13 Milieubelasting en milieumaatregelen van verenigingen met eigen accommodatie en/of kantine (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=344).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Bij twee derde van de verenigingen met binnen- of buitensportaccommodatie (of combinatie) is geen sprake van asbestdaken (63%, niet in figuur). Een derde is hiervan niet op de hoogte. Bij 3 procent van de verenigingen is wel sprake van asbestdaken en is de vereniging daarvoor verantwoordelijk. Per 1 januari 2024 moet ieder asbestdak in Nederland verdwenen zijn. Op één vereniging na zijn alle verenigingen met asbestdaken op de hoogte van deze regelgeving, maar de helft van deze verenigingen is nog niet bezig met het verwijderen van de asbestdaken.

Naar schatting verbruikt de Nederlandse sportsector in zijn geheel 200 tot 250 miljoen euro aan energie (Van der Poel et al., 2016, p.274). Dit betekent een aanzienlijk energiebesparingspotentieel, waaraan ook verenigingen een bijdrage kunnen leveren. Om ze daartoe te stimuleren bestaat er vanaf januari 2016 een subsidieregeling Energiebesparing en duurzame energie sportaccommodaties. Die is bij de helft van de verenigingen nog niet bekend, maar desondanks is deze regeling elk jaar binnen een paar dagen volledig uitgenut door verenigingen die zich melden met plannen voor isolatie, warmtepompen, zonnepanelen, en dergelijke.

Verenigingen die een subsidie hebben ontvangen zijn over het algemeen erg tevreden over het effect van de gesubsidieerde maatregelen (Van der Poel et al., 2017). Dit, in combinatie met de steeds grotere politieke druk om in te zetten op duurzaamheid, rechtvaardigt de verwachting dat veel sportverenigingen de komende jaren bezig zullen (moeten) zijn met het nemen van energiebesparende maatregelen, en zo hun bijdrage zullen leveren aan het beperken van de opwarming van de aarde en ontwikkeling richting een circulaire economie.

De sportkantine

Ruim driekwart van de verenigingen maakt bij de sportaccommodatie gebruik van een bar of kantine (77%). Dit geldt vaker voor grote verenigingen (>300 leden, 94%) dan voor kleine verenigingen (<100 leden, 67%). Ook maken verenigingen met veldsporten (97%) of overige buitensporten (88%) vaker gebruik van een bar/kantine dan verenigingen met zalsporten (60%) en overige binnensporten (61%). Een derde van de verenigingen is eigenaar van de bar/kantine (34%), 40 procent van de verenigingen is exploitant van de bar/kantine (figuur 9.1). Voor de meeste verenigingen geldt dat in de afgelopen vijf jaar geen veranderingen in exploitatie hebben plaatsgevonden (82%). Ten opzichte van 2004 (Nuijten & Roques, 2014) lijkt in dit opzicht weinig veranderd: het aandeel verenigingen dat van een bar/kantine gebruik maakt is ten opzichte van 2004 gelijk gebleven (2004: 79%) en ook toen maakten grote verenigingen vaker gebruik van een bar/kantine dan kleine verenigingen. Het eigenaarschap lijkt ten opzichte van 2004 gedaald (43% naar 34%), de exploitatie is gelijk gebleven (40%).

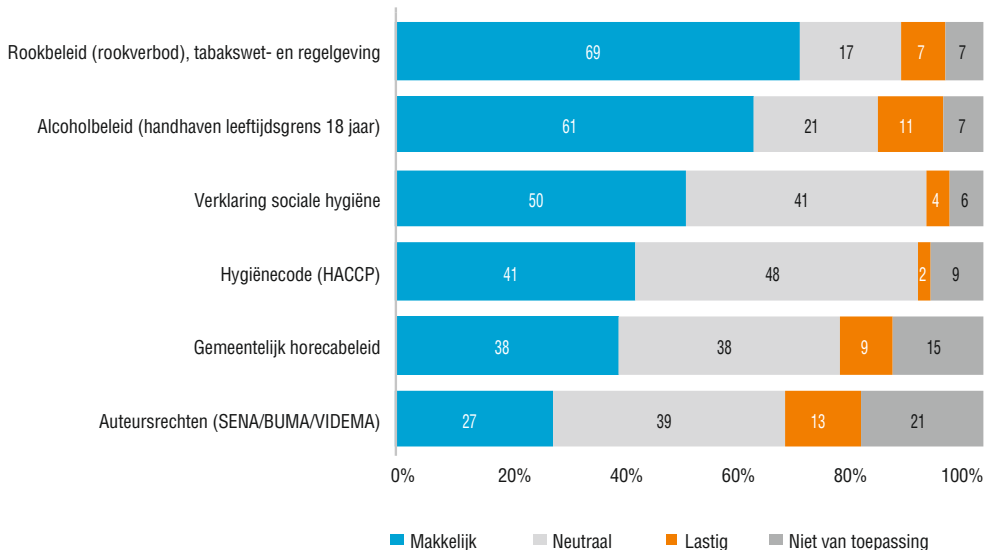
Het gebruik van een kantine is van groot belang voor het sociale leven in en van een sportvereniging. Het is een plek voor ontmoeting en ontspanning, afspraken, bijeenkomsten van commissies en vergaderingen, kijken naar wedstrijden en vieren van feesten. Voor die verenigingen die het beheren en exploiteren van de kantine zelf doen, is dit een ondersteunende activiteit, een extra taak naast de kerntaak, het organiseren van de trainingen en wedstrijden. Dat veel verenigingen hiervoor opteren, en niet voor het verpachten van de kantine of het gebruikmaken van een kantine beheerd en geëxploiteerd door derden, heeft deels te maken met de gewenste zeggenschap over de gang van zaken in de kantine, en deels met de opbrengsten van de kantine. Een kantine in eigen beheer betekent dat de vereniging zaken als assortiment, openings- en sluitingstijden, schoonmaak, toelatingsbeleid en dergelijke in eigen hand heeft en daarmee optimaal kan sturen op het gewenste sociale klimaat in de vereniging. Er is geen (winst)belang van een derde partij, het belang van de vereniging is leidend in de kantine. Daarbij komt dat met de inzet van vrijwilligers in de kantine het normaal gesproken mogelijk is een marge te behalen op de omzet in de kantine, die ter beschikking komt aan de clubkas en zo de hoogte van de contributie kan drukken.

De keerzijde van een 'eigen' kantine is wel dat daarmee allerlei wet- en regelgeving de club binnenkomt. In de loop der jaren is steeds meer beleid ontwikkeld, bijvoorbeeld op het tegengaan van roken en gebruik van alcohol, waarbij ook de vereniging een rol heeft gekregen in de uitvoering van dat beleid. En ook op het 'verdienmodel' van (grote) verenigingen

is ingegrepen, met als belangrijkste argument dat verenigingen de reguliere horeca zouden beconcurreren met de inzet van vrijwilligers. Vanaf 2014 moeten verenigingen btw afdragen als de kantineomzet plus overige leveringen (kalenders, olieballen, merchandise) in totaal boven de 68.067 euro komt. Vrijwilligersvergoedingen zijn gemaximeerd (op 1.500 euro per jaar, 150 euro per maand en 4,50 euro per uur voor volwassenen). Openingstijden zijn vaak gelimiteerd tot een heel of half uur voor en na wedstrijden/trainingen en feesten mogen alleen nog van en voor leden. Verenigingen hebben daarnaast een handhavingsplicht gekregen bij het rook- en alcoholbeleid.

Daarnaar gevraagd hebben zeven op de tien verenigingen met eigen bar/kantine geen moeite met de uitvoering van het rookbeleid (figuur 9.14). Ook het handhaven van de leeftijdsgrens van 18 jaar met betrekking tot het schenken van alcohol wordt door een ruime meerderheid van de verenigingen als makkelijk ervaren (61%). Voor één op de tien verenigingen is uitvoering van het alcoholbeleid lastig. Dat geldt ook voor het volgen van het gemeentelijk horecabeleid en de omgang met auteursrechten. Bij dit laatste geeft maar een kwart van de verenigingen aan dit makkelijk te vinden. Het is overigens niet uit te sluiten dat het beeld dat oprijst uit figuur 9.14 enigszins gekleurd is door sociaal wenselijke antwoorden en/of het feit dat verenigingen die bereid zijn deel uit te maken van het Verenigingspanel wat 'oplettender' zijn dan verenigingen die dit niet willen doen.

Figuur 9.14 Ervaringen van verenigingen met eigen/exploitatie bar/kantine met betrekking tot de uitvoering van wet- en regelgeving (in procenten, n=240).



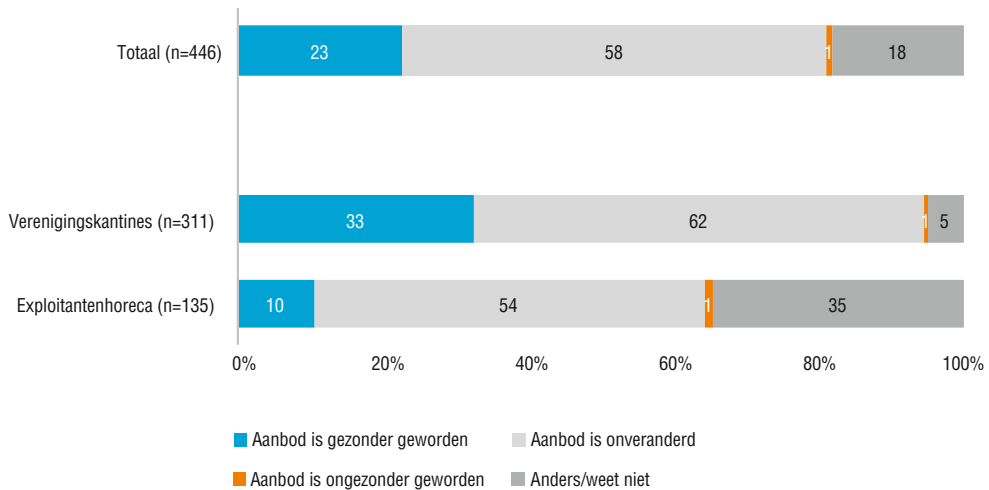
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2017.

Een relatief recente ontwikkeling is het stimuleren van een gezonder aanbod van dranken en voedingsmiddelen in de sportkantine, samen te vatten als het bevorderen van de 'gezonde kantine'. In 2017 werkten 1.271 sportverenigingen via Jongeren Op Gezond Gewicht of de KNVB aan een gezonde sportkantine (Collard, Slot-Heijs, Dellas & Van der Poel, 2018). In een peiling van het Verenigingspanel in 2016 is verenigingen die beschikken over een eigen bar/kantine en verenigingen die van exploitantenhoreca gebruikmaken, gevraagd naar het aanbod dat daar wordt aangeboden. Volgens twee derde van de verenigingen bestaat het aanbod in de kantine uit meer ongezonde dan gezonde producten (niet in figuur). Bij een kwart van de verenigingen is het aandeel gezonde en ongezonde producten gelijk en bij 8 procent hebben de gezonde producten de overhand.

Bij ruim één op de vijf verenigingen heeft in 2016 wel een positieve ontwikkeling plaatsgevonden en is het aanbod gezonder geworden, met name bij verenigingen met eigen bar/kantine (figuur 9.15). Verenigingen met exploitantenhoreca blijken minder zicht op het aanbod te hebben in vergelijking met de verenigingskantine. Bij (middel)grote verenigingen en verenigingen met jeugdleden is het aanbod vaker gezonder geworden dan bij kleine verenigingen en verenigingen zonder jeugdleden (niet in figuur).

Bij een kwart van de verenigingen is vraag naar gezondere producten in sportkantine (niet in figuur). Eenzelfde deel van de verenigingen ervaart deze vraag nooit en 43 procent nauwelijks. De overige verenigingen zijn hiervan niet op de hoogte. Uiteindelijk wil 12 procent van de verenigingen een gezonder aanbod in de kantine en 32 procent misschien. Overige verenigingen willen dit niet (29%) of weten het niet (26%).

Figuur 9.15 Ontwikkeling van gezond assortiment in sportkantines volgens verenigingen in 2016 (in procenten).



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, winter 2016/2017.

De sportaccommodatie als ankerplaats van het sociale domein

Voor de beoefening van de sport (sport als doel) is het sportspecifieke deel van de accommodatie van het grootste belang. Dat geldt deels ook voor de inzet van sport als middel, bijvoorbeeld waar het gaat om fysieke gezondheidseffecten van de sport. Maar als het gaat om de inzet van sport als middel om meer sociale en welzijnsdoelstellingen (tegengaan eenzaamheid, opdoen sociale vaardigheden, arbeidsreïntegratie et cetera) dan is het ondersteunende deel van de accommodatie, in het bijzonder de kantine of het clubhuis, vaak minstens zo belangrijk voor het bereiken van die doelstellingen.

De aandacht voor de inzet van sport voor het bereiken van doelstellingen van het sociale beleid groeit, zeker nu met de decentralisaties in het sociale domein de gemeente hier meer sturende en uitvoerende taken heeft en meer mogelijkheden heeft om (lokaal) geïntegreerd (sociaal) beleid te ontwikkelen (zie hoofdstuk 11). Niet alleen binnen het sociale domein, maar ook breder, in combinatie met het onderwijs(huisvestings)beleid, het preventieve gezondheidsbeleid en het beleid gericht op de bevordering van sport en bewegen. De sportaccommodatie, en dan in het bijzonder het clubhuis, heeft het in die context in zich te groeien tot een belangrijke ankerplaats in het sociale domein, zeker wanneer het bijvoorbeeld de thuisbasis wordt van een sociaal wijkteam en/of de dorps- of wijkraad en wordt gecombineerd met onderwijs en kinderopvang. Op verschillende plaatsen in het land zijn initiatieven genomen om sportaccommodaties in deze richting te vernieuwen of ontwikkelen (Buurthuis van de toekomst Den Haag, Sportpark nieuwe stijl Amsterdam, Nieuw Welgelegen Utrecht, DHZ68 Doetinchem).

Een belangrijke bijkomende reden waarom de sportaccommodatie potentie heeft uit te groeien tot een belangrijker knooppunt in het sociale domein, is het terugvallen in betekenis van andere knooppunten, zoals de kerk, de vakbond, de school en het buurthuis. Vooral in de meer perifere gebieden in het land verdwijnen zowel de overheidsvoorzieningen als commerciële voorzieningen (winkels, banken, restaurants, cafés) uit buurtschappen, dorpen en kleine kernen en daarmee de plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en een sociaal leven in stand kan worden gehouden. Een door vrijwilligers in stand gehouden sportvereniging is relatief minder gevoelig voor financiële afwegingen en de verleiding om oplossingen te zoeken in schaalvergroting. Het clubhuis van de vereniging kan in potentie de functie van buurthuis en café overnemen, kan dienen als vergaderlocatie en verzamelplek en kan gebruikt worden voor kinderopvang en dagbesteding. Verder kan het een plek zijn waar eens in de week of twee weken een fysiotherapeut praktijk heeft en activiteiten worden verzorgd voor specifieke doelgroepen, zoals meer bewegen of yoga voor ouderen.

Meervoudig gebruik van de accommodatie impliceert dat de vereniging het eigen clubhuis niet langer meer ziet als louter ondersteunend aan de eigen sportactiviteiten, maar bereid is dit te zien als een semi-publieke voorziening, die dienstig kan zijn aan meer activiteiten, doelgroepen en belangen, zoals voorgestaan door NOC*NSF bij de promotie van het concept 'open club'. Verenigingen met een eigen accommodatie of eigen kantine scoren dubbel zo vaak hoog op de 'open club-index' (20%), als verenigingen zonder (10%, zie hoofdstuk 11). Bij 'activiteiten' kan aan allerlei sociale activiteiten worden gedacht, maar natuurlijk ook aan sport en spel. Voor sommige van die activiteiten zullen geen of nauwelijks aanpassingen van het clubhuis nodig zijn (bridge, klaverjassen, dammen, darts, dansen, yoga, vertrekpunt zijn voor wandel- en fietstochten), voor andere activiteiten zullen wel aanpassingen nodig zijn, maar vaak dan in de sportspecifieke sfeer (de aanleg van padel- of jeu-de-boule banen, een multifunctioneel kunstgrasveld). Met dit soort aanpassingen ontwikkelt de accommodatie zich richting een multifunctionele sportaccommodatie en in potentie tot een nog belangrijker ankerplaats in het sociale domein.

De tijd moet uitwijzen of het beheer en de exploitatie van een (multifunctionele) sportaccommodatie beter in de hand kunnen blijven van één vereniging, al dan niet werkend met verschillende commissies, of een overkoepelende (exploitatie)stichting, waarbij een deel van de tijd (een deel van) de accommodatie aan de vereniging in gebruik wordt gegeven, naast andere gebruikers en/of huurders van de accommodatie. Een constructie die we bijvoorbeeld terugzien bij Sporthuis Bunnik. Zo'n stichting heeft normaal gesproken een bestuur dat bestaat uit vrijwilligers, maar opereert wat zakelijker dan een vereniging en zal wat eerder personeel op een loonlijst hebben. In dit model kan de vereniging zich dan concentreren op zijn kerntaak, het verzorgen van sportaanbod.

9.4 Tot slot

De meeste verenigingen zijn behoorlijk tevreden over de accommodatie. Bij zo'n 10 tot 20 procent is er sprake van onvrede, die vaak betrekking heeft op de (huur)kosten en verder op een veelheid van zaken in toegankelijkheid, staat van onderhoud, sociale veiligheid rond de accommodatie en dergelijke. De tevredenheid over de accommodatie bij verenigingen spoort met bevindingen in het brancherapport *Sportaccommodaties in Nederland* (Van der Poel et al., 2016). Daarin is onder meer vastgelegd dat de Nederlanders, vergeleken met andere Europeanen, het meest tevreden zijn over de bereikbaarheid van sportaccommodaties en dat de meeste Nederlanders binnen een straal van 2,5 kilometer kunnen beschikken over de gangbare sportaccommodaties, zoals zwembaden, sporthallen, voetbalvelden en tennisbanen.

Bij zwembaden en ijsbanen, sporthallen en -zalen, gymzalen en veldsportaccommodaties is in de regel sprake van flinke exploitatietekorten. Gemeenten bouwen, beheren en exploiteren deze voorzieningen en brengen bij de verenigingen daarvoor een niet-kostendekkend tarief in rekening. Voor alle gemeenten tezamen is het totale verschil tussen uitgaven aan deze voorzieningen en inkomsten uit verhuur op jaarbasis 1,2 miljard euro. Vanouds is de vraag hoe dit tekort kan worden teruggedrongen, in ogenschouw nemend dat er ook takken van sport zijn waar de gemeente nauwelijks of geen bemoeienis mee heeft en waar de accommodatiekosten volledig door de vereniging worden gedragen (zoals bij watersport, golf, tennis, schietsporten en paardensport). De invoering van de Wet markt en overheid en de wijziging van de btw-vrijstelling voor sportaccommodaties (Van der Poel et al., 2016, p.236 e.v.) maken dat de aandacht voor de exploitatie van sportaccommodaties toeneemt, in het bijzonder de vraag of het mogelijk is die accommodaties te privatiseren. Daarbij wordt de zorg voor de accommodatie geheel of gedeeltelijk overgeheveld naar de vereniging, die er dan taken en zorgen bij krijgt, maar ook zeggenschap en mogelijk een financieel voordeel. Privatisering kan eveneens betekenen dat de zorg voor de accommodatie terechtkomt bij een commerciële exploitant, waarbij de vereniging te maken krijgt met een nieuwe verhuurder. Tot nu toe is er weinig zicht op de succes- en faalfactoren bij privatisering. Dit is een onderwerp voor nadere studie.

Via de accommodatie komen bredere maatschappelijke vraagstukken ook de vereniging binnen. Soms op een vrij dwingende manier, zoals bij het rook- en alcoholbeleid. Soms niet direct afgedwongen door wet- en regelgeving, maar meer als 'maatschappelijk' thema, zoals bij duurzaamheid, gezondheid en integratie in het sociale domein. Niettemin geldt ook voor deze maatschappelijke thema's dat het niet ondenkbaar is dat deze op termijn vervat gaan worden in meer dwingende regelgeving. Zo is er al regelgeving die dwingt tot asbestsanering en lijkt het een kwestie van tijd tot een veelheid van duurzaamheidsmaatregelen verplicht worden. Verenigingen kunnen al deze maatregelen als last ervaren, vooral omdat de maatregelen vaak niet met oog op, en met oog voor de sport worden ontwikkeld. Aan de andere kant komen sommige thema's met de leden mee de club binnen of appelleren ze aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de vereniging, zoals bij het thema gezonde kantine en de ontwikkeling van de sportaccommodatie tot ankerplaats in het sociale domein. Op deze wijze maakt de accommodatie integraal onderdeel uit van de vitale vereniging.

Multifunctioneel en innovatief gebruik



DZC'68 (Doetinchemse Zaterdag Club) is opgericht in 1968. Het is een zaterdagvoetbalclub met ongeveer 1.400 leden. Binnen de club zijn er recreatieve teams en prestatieteams van heren, dames, veteranen, junioren en pupillen. Het eerste elftal komt uit in de eerste klasse van het zaterdagvoetbal en de A1, B1 en C1 spelen op landelijk niveau.

Er zijn drie managers in dienst bij DZC'68: een manager prestatiesport, een manager accommodatie en een manager breedtesport. Een groot deel van de samenwerkingen met externe partijen is ontstaan uit de vraag hoe de accommodatie beter bezet kan worden, omdat alleen in de avonden en het weekend op het sportpark gevoetbald wordt. De club wijdt de huidige ledengroei dan ook aan de weg die zij zijn ingeslagen als open club. De maatschappelijke activiteiten die zij organiseren leidt volgens DZC tot ledengroei doordat meer mensen het park betreden, zij het imago van een maatschappelijk betrokken club hebben vergaard en dit imago tot nieuwe sponsors heeft geleid. Belangrijk hierbij is om als club lef en ondernemerschap te tonen, waarbij sommige samenwerkingsverbanden zullen mislukken en andere initiatieven succes hebben.

Nieuwe accommodatie

Door de groei van de vereniging en veroudering van de accommodatie zijn er eind 2010 nieuwbouwplannen gemaakt. In 2017 is een multifunctionele accommodatie gerealiseerd die voldoet aan de behoeften van leden, maar ook inzetbaar en aantrekkelijk is voor maatschappelijke activiteiten en andere partijen. Het clubhuis is bovengelegen en daaronder bevinden zich achttien kleedkamers. Daarnaast is een nieuw kunstgrasveld ontwikkeld. De club beschikt nu over twee kunstgrasvelden en zes natuurgrasvelden (vijf wedstrijdvelden en één trainingsveld). De nieuwe accommodatie is in eigendom van de stichting Promotie DZC'68, evenals de exploitatie ervan. Het Graafschap College met de afdelingen Sport en Bewegen en Veiligheid krijgt haar nieuwe huisvesting op het sportpark. De behoefte hiervoor, van veertien kleedkamers, lockers en scheidsrechtersruimtes, zijn in het nieuwbouwplan van DZC geschoven.

Ook is er in de nieuwe accommodatie ruimte gecreëerd voor een fysiotherapiepraktijk. Hierbij heeft de club plannen om voetbalfitness te gaan aanbieden voor mensen die op last van de huisarts meer moeten bewegen voor hun gezondheid.

Voor kinderen

De eerste invulling van de nieuwe accommodatie werd gevonden bij de buitenschoolse sportopvang Toppie Doetinchem. De BSO maakt gebruik van de accommodatie van DZC'68. DZC verzorgt de sportieve kant van de medaille door sportaanbod en de accommodatie ter beschikking te stellen. Zo krijgen de kinderen twee tot drie keer per week extra gymles en de lessen variëren van handstanden tot levend stratego. Hierbij wordt ook samenwerking met andere sportverenigingen gezocht, zodat kinderen een breed sportpakket geboden wordt.

Inmiddels is er ook een samenwerking gestart met een Doetinchemse basisschool, doordat de basisschool voor gymlessen gebruik mag maken van de accommodatie van DZC. De leraren worden hierbij ondersteund door vrijwilligers van de club en studenten Sport en Bewegen van het Graafschap College. Ook is DZC gestart met de pilot 'Kennismaken met Sport' van NOC*NSF. Dit is een samenwerkingsverband tussen scholen en verschillende sportverenigingen, waarbij 4-5-jarigen mogen kennismaken met verschillende sporten.

Voor flexwerkers

In 2012 startten het Nederlands Instituut voor Sport & Bewegen (nu Kenniscentrum Sport) en NOC*NSF een pilot onder de noemer 'het Sportieve Werken'. Met acht andere sportverenigingen werkte DZC'68 aan deze pilot mee. Er is geprobeerd om één dag per week flexibele werkplekken aan te bieden voor ZZP'ers, flexwerkers en thuiswerkers. De doelgroep van flexwerkers is voor de vereniging interessant omdat ze de accommodatie overdag gebruiken. Daarnaast levert het aanbieden van werkplekken inkomsten op en vergroot het de mogelijkheden voor sponsoring, doordat de werkplekken ook aangeboden kunnen worden aan sponsors. Hierbij werden kantoorfaciliteiten geboden, zoals vergaderruimtes, draadloos internet en printers, aangevuld met faciliteiten als fysiotherapie en buitenschoolse opvang. Gedurende de dag zou er een uur onder begeleiding gesport worden. Er bleek belangstelling te zijn en het project zou met ongeveer vijf flexwerkers worden gestart. Het initiatief is echter niet van de grond gekomen. DZC'68 geeft aan dat het draadloos internet niet geschikt bleek voor gebruik door meerdere personen tegelijkertijd, terwijl dit een essentiële randvoorwaarde was.

Voor vluchtelingen, senioren en mensen met een beperking

In samenwerking met Graafschap Re-integratie en ZoZijn organiseert DZC'68 een dagbestedingsproject voor vluchtelingen in de regio, ouderen en mensen met een lichte beperking: 'Verbinden door koken is je goal'. Gedurende een project van een jaar koken, lunchen en sporten de deelnemers twee dagen in de week met elkaar. Daarnaast krijgen ze taallessen en 'burgerschap', doen ze vrijwilligerswerk en koken ze voor de buurt en de vereniging. Op zaterdag wordt door de club spelers een gezond ontbijt aangeboden, waar deelnemers van Samen Doetinchem hapjes voor maken. Ook deze samenwerking is ontstaan vanuit de vraag hoe de accommodatie meer gebruikt kon worden, waarbij gezocht werd naar een samenwerking met zorg en dagbesteding. Na een bijeenkomst met de gemeente Doetinchem, sportverenigingen en zorgpartijen werd er contact gelegd met een afdeling van het Graafschap College en ontstond dit project. Inmiddels bestaat de groep uit vijftig mensen. De club ziet Samen Doetinchem als een zeer waardevol project, vanwege de betekenis ervan voor de deelnemers. Zij vinden bijvoorbeeld een klein baantje, hun kinderen worden lid van de vereniging of ze gaan als vrijwilliger aan de slag bij DZC'68 of daarbuiten.

10

De sociale diversiteit van sportverenigingen: wie kan, mag en wil meedoen in de club?

- » Anouk Brandsema (Mulier Instituut)
- » Agnes Elling (Mulier Instituut)
- » Caroline van Lindert (Mulier Instituut)

10.1 Inleiding

Vanuit het landelijk sportbeleid in Nederland is sinds enkele jaren hernieuwde aandacht voor groepen in de samenleving met minder maatschappelijke kansen en/of een lagere sociale status, zoals langdurig werklozen, statushouders en mensen met een beperking (Breedveld, Elling, Hoekman & Schaars, 2016; Duijvenstijn, Van Berkel, Puyt & Schouten, 2016; Hermens, Meere & Los, 2014; Van Lindert et al., 2017a; Van Lindert, Scholten & Brandsema, 2017b). De aandacht voor deze zogenoemde 'kwetsbare' groepen lijkt primair ingegeven te zijn vanuit de (economische) urgentie van gezondheidsbevordering en maatschappelijke participatie, waarbij sport primair als 'middel' wordt ingezet. Mede vanwege de recent doorgevoerde decentralisaties op de terreinen van zorg, arbeid en jeugd (Wmo, Jeugdwet, Participatiewet) is de sport op lokaal niveau nadrukkelijker in beeld als het gaat om (preventieve) zorg voor kwetsbare groepen (zie ook hoofdstuk 11).

Vanaf de ontwikkeling van de georganiseerde sport eind negentiende en begin twintigste eeuw, waren sportverenigingen vooral gericht op jonge mannen uit de sociaaleconomisch beter gesitueerde lagen van de bevolking (Stokvis, 2010, zie ook hoofdstuk 3). Tot de jaren zestig van de vorige eeuw waren sportverenigingen bovendien sterk verzuild naar levens- of geloofsovertuiging. Dit betekende dat het ledenbestand van sportclubs veelal weinig sociale diversiteit kende. Vanaf de jaren zeventig kwam daar geleidelijk aan verandering in. Door verschillende democratiseringsprocessen in de bredere samenleving én in de sport, waaronder inzet op breedtesport en specifiek doelgroepenbeleid, kregen veel sportclubs een bredere gerichtheid en een breder bereik (zie Crum, 1991; Elling & De Knop, 1999; Pouw, 1999).¹ Het aandeel vrouwen en diversiteit in culturen is in het ledenbestand van veel sportverenigingen dan ook groter geworden, de leeftijdsvariatie is toegenomen en steeds meer sportclubs verwelkomen mensen met een beperking en/of kennen openlijk homoseksuele leden (Elling & Claringbould, 2005; Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017; Notté, Van Kalmthout & Van Lin-

¹ Dergelijke nationale ontwikkelingen staan niet op zichzelf, maar worden ook beïnvloed door internationaal *sport-for-all* beleid, vanuit onder meer de Europese Unie en de Verenigde Naties, gericht op het vergroten van de toegankelijkheid van sportaanbod en sportorganisaties voor iedereen, evenals de inzet van sport voor de maatschappelijke participatie en integratie van specifieke doelgroepen (zie bijvoorbeeld Hartmann-Tews, 2006; Ibsen et al., 2016).

dert, 2011). Niet alleen de sociale diversiteit binnen de traditionele verenigingen is vergroot, ook verbreden verenigingen hun aanbod met doelgroepspecifieke activiteiten zoals zitvolleybal of *Walking Football* (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). In een halve eeuw tijd is veel veranderd en ontwikkelden veel sportverenigingen zich van relatief homogene en gesloten clubs tot zogenoemde 'open clubs', die worden beschouwd als algemeen toegankelijke voorziening voor alle burgers (NISB, 2014). Dit kan spanningen oproepen binnen de vereniging tussen het idee van sporten met gelijkgestemde leden en een veranderende ledensamenstelling en activiteitsaanbod.

In dit hoofdstuk staan de mate van sociale diversiteit en sociale ongelijkheid binnen sportverenigingen centraal en de ontwikkelingen die daarin hebben plaatsgevonden en nog volop gaande zijn. We staan stil bij verschillen in clubsportdeelname naar diverse sociaal-demografische kenmerken, waaronder geslacht, etniciteit, opleiding, beperking/aandoening en seksuele voorkeur. Ook al zijn sommige vormen van sociale ongelijkheid (bijvoorbeeld naar geslacht) minder groot dan in het verleden, verschillen tussen groepen naar bovengenoemde kenmerken zijn nog steeds verbonden met maatschappelijke kansen, sociale betekenissen en statusposities (onder anderen Anthias, 1998; Fraser, 2005: voor de sport zie bijvoorbeeld Elling, 2007; Elling & Claringbould, 2005).

Behalve in verschillen in clublidmaatschap, komen aspecten van sociale ongelijkheid onder meer tot uiting in het ervaren van belemmeringen, sociale omgangsnormen en de vertegenwoordiging in kaderfuncties. Zo ervaren mensen met een niet-witte huidskleur of niet-westerse etnische achtergrond en mensen met een beperking/aandoening veelal meer en specifieke materiële en/of sociaal-culturele belemmeringen in de toegankelijkheid van sportverenigingen (Von Heijden, Van den Dool, Van Lindert & Breedveld, 2013; Hoogendoorn & De Hollander, 2016; Janssens, Elling & Verweel, 2010; Kemper, 2010). In de samenleving in het algemeen en in de verenigingssport in het bijzonder, kunnen mannen ten opzichte van vrouwen en heteroseksuele mensen ten opzichte van personen met een homoseksuele voorkeur² als meer bevoorrechte, geprivilegieerde, groepen worden beschouwd, die veelal ook de gangbare omgangsnormen bepalen (bijvoorbeeld Elling & Van Ginneken, 2016; Pulles & Visser, 2017). Mensen zonder beperkingen en mensen met een 'witte' huidskleur en een Nederlandse etnische achtergrond behoren tot meer geprivilegieerde groepen ten opzichte van respectievelijk mensen met beperkingen en een niet-witte huidskleur en/of migratieachtergrond die over het algemeen een meer gemarginaliseerde positie innemen.

Van verenigingen wordt in toenemende mate gevraagd om open te staan voor maatschappelijk 'kwetsbare' of minder geprivilegieerde groepen. In hoeverre slagen clubs daarin en willen

2 In beleidstermen wordt tegenwoordig vooral gesproken over een bredere groep mensen (LHBTI) die tot de minderheid behoren als het gaat om seksuele voorkeur en genderidentiteit: Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender en Interseksueel (zie bijvoorbeeld www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/lhbt-emanipatie/).

zij zelf ook de sociale diversiteit onder leden en in kaderfuncties vergroten? En in hoeverre is dat nodig om in de toekomst te ‘overleven’ als sportvereniging? In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vragen en de betekenis van dit alles voor het besturen van verenigingen volgens democratische principes.

10.2 Sportdeelname bij verenigingen?

Sociale verschillen in de deelname aan verenigingssport zijn veelal groter dan de verschillen in sportdeelname in het algemeen (zie tabel 10.1). Maatschappelijk meer geprivilegieerde groepen zijn in sportverenigingen over het algemeen sterker oververtegenwoordigd. Zo is de wekelijkse sportdeelname onder mannen en vrouwen ongeveer gelijk, terwijl mannen bijna 1,5 keer zo vaak in clubverband sporten dan vrouwen (respectievelijk 28% en 19%). Verschillen in clubsportdeelname zijn het grootst naar het al dan niet hebben van een lichamelijke beperking (hoogste *odds ratio*³). Mensen zonder beperking zijn drie keer zo vaak lid van een sportvereniging dan mensen met een matig tot ernstige lichamelijke beperking (respectievelijk 27% en 9%). Vergelijkbare verschillen in clubsportdeelname, waarbij de meer geprivilegieerde groepen sterker vertegenwoordigd zijn zien we ook naar opleiding, etnische achtergrond en onder mannen ook naar seksuele voorkeur (heteroseksuele mannen 26% vs. homoseksuele mannen 15%).

Verschillen tussen statusgroepen in wekelijkse sportdeelname zijn veelal geringer en soms afwezig. Dit betekent dat ‘kwetsbare’ groepen veelal relatief sterker zijn vertegenwoordigd in overige sportcontexten, zoals informele sport (hardlopen/wandelen) of commerciële sport (fitnesscentrum). Dit geldt overigens niet voor opleidingsniveau of seksuele voorkeur bij vrouwen. Mensen met een lager opleidingsniveau sporten zowel minder bij sportverenigingen als in andere sportcontexten (vergelijkbare *odds ratio*'s). Lesbische vrouwen zijn juist nog wat sterker oververtegenwoordigd in sportverenigingen dan in de algemene sportdeelname (zie ook Gooskens & Van den Dool, 2017; Elling, Smits, Hover & Van Kalmthout, 2011).

³ Zie toelichting onder tabel 10.1.

Tabel 10.1 Sportdeelname en lidmaatschap sportclub naar achtergrondkenmerken (in percentage van de bevolking van 12 jaar en ouder)* en odds ratio's.**

	Wekelijkse sportdeelname	Ratio	Lidmaatschap sportclub	Ratio
	2014-2016 n=22.116	Odds	2015-2016 n=15.068	Odds
Totaal	53		23	
Geslacht (m/v)		1,06		1,47
Mannen	56		28	
Vrouwen	53		19	
Leeftijd (jong/oud)		1,39		1,59
12 – 49 jaar	61		27	
50 – 79 jaar	44		17	
Opleidingsniveau (25+; hoog/laag)		2,09		2,0
Hoger	69		26	
Middel	50		18	
Lager	33		13	
Herkomst (Nederlands/niet westers)		1,36		1,79
Nederlands	57		25	
Westers	51		19	
Niet-westers	42		14	
Seksuele voorkeur (16+; hetero/homo)		1,0 (m)/0,93(v)		1,73 (m)/0,89(v)
Hetero man	55		26	
Homoseksueel man	55		15	
Hetero vrouw	53		17	
Homoseksueel vrouw	57		19	
Lichamelijke beperking (geen/matig-ernstig)		2,14		3
Geen	60		27	
Licht	46		17	
Matig/ernstig	28		9	

Bron: Gezondheidsenquête 2014-2016 (CBS i.s.m. RIVM). Bewerking: Mulier Instituut.

* De n-getallen kunnen sterk verschillen per categorie. De minimale n per cel is n=170.

** Odds ratio's geven de verhouding tussen de kansen weer dat verschillende groepen deelnemen aan (club) sport; hoe dichterbij 1, hoe geringer het verschil. De odds ratio's zijn steeds berekend voor de meest geprivilegieerde groep ten opzichte van de minst geprivilegieerde groep (man/vrouw; jong/oud; hoog opleidingsniveau/ laag opleidingsniveau, etc.).

Op basis van de beschikbare cijfers uit bevolkingsonderzoeken is geen duidelijke (voortgaande) groei in sociale diversiteit in clublidmaatschap vast te stellen over langere tijd; leeftijd vormt hierop een uitzondering waarbij de vertegenwoordiging van ouderen toeneemt (Kamp-

huis & Van den Dool, 2008)⁴. Beleidsmatig was in de afgelopen twee decennia meer aandacht voor sportstimulering onder niet-westerse migranten, mensen met een lage sociaaleconomische status (SES) en mensen met een beperking en/of chronische aandoening (onder anderen Hoekman, Elling, Van der Roest & Van Rens, 2011; Von Heijden et al., 2013)⁵. Eventuele opbrengsten hiervan lijken (vooralnog) niet cijfermatig aantoonbaar door een toenemende vertegenwoordiging van deze groepen in de verenigingsport of een toename in sportdeelname (Van Lindert et al., 2017b). De ledencijfers van sportbonden tussen 1994 en 2014 lieten wel een feminisering zien van clubsportdeelname, ondanks weinig expliciete beleidsaandacht (Elling & Van Ginneken, 2016). Bij meer dan de helft van alle sportbonden (waaronder vrijwel alle traditionele mannensporten zoals voetbal) nam het aandeel meisjes en vrouwen in de afgelopen twee decennia toe.

Samenhang problematiek van 'kwetsbare' groepen

In onderzoek worden groepen veelal naar enkelvoudige sociaal-demografische kenmerken onderscheiden, zoals opleiding of sekse, terwijl sommige vormen van maatschappelijke kwetsbaarheid of marginalisering samenhangen (Elling, 2007; Elling & Selten, 2016; Hoogendoorn & De Hollander, 2016). Zo hebben etnische minderheden vaker dan de etnische meerderheid een lager opleidingsniveau (CBS, 2016) en hebben ouderen vaker één of meerdere beperkingen en/of chronische aandoeningen dan kinderen of volwassenen.⁶ Vooral mensen die op basis van meerdere aspecten tot een 'kwetsbare' groep behoren of met 'multi-problematiek' te maken hebben, zijn minder vaak lid van een sportvereniging. Dat geldt bijvoorbeeld voor meisjes en vrouwen uit niet-westerse etnische minderheidsgroepen en ouderen met een beperking. Vergeleken met meisjes zonder migratieachtergrond en jongens met migratieachtergrond zijn meisjes met een migratieachtergrond het minst vaak lid van een sportvereniging (Elling & Selten, 2016). Van de 50-plussers met matige en/of ernstige fysieke beperking is 8 procent lid van een sportvereniging tegenover 21 procent van de 50-plussers zonder beperking (Gezondheidsenquête 2015-2016; vgl. De Hollander, Milder & Proper, 2015).

4 Dit komt mede doordat er geen eenduidige longitudinale reeksen cijfers over clubsportdeelname bestaan uit dezelfde databronnen over langere tijd (onder andere AVO 1999-2007; OBIN 2006-2014 en Gezondheidsenquête/Leefstijlmonitor 2010-2016) en ook binnen datareeksen uit eenzelfde bron wijzigingen plaatsvonden in het meten van (club)sportdeelname en bepaalde sociaal-demografische kenmerken.

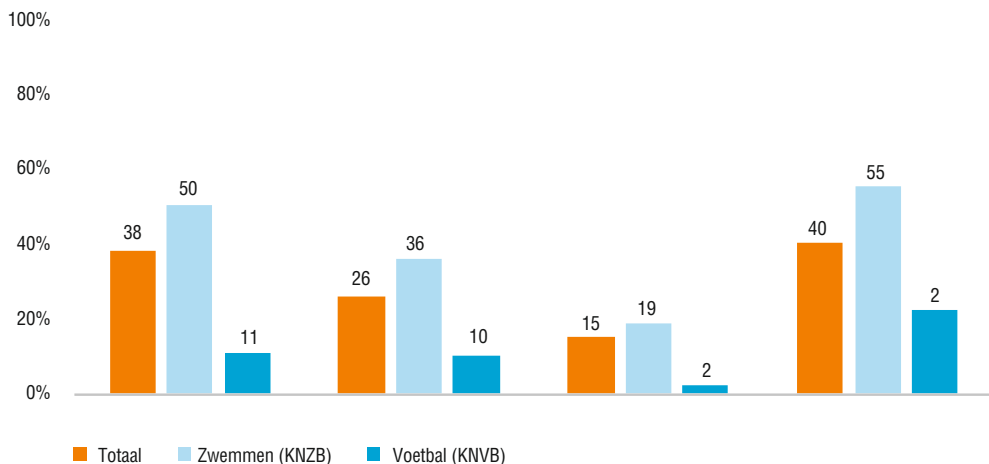
5 Opvallend is dat bijvoorbeeld bij het overheidsprogramma *Sport en Bewegen in de Buurt* [SBB] in het begin (2012) nadrukkelijk geen doelgroepenbeleid werd gevoerd. Inmiddels is daar wat verandering in gekomen en mogen enkele onderdelen van SBB enkel worden ingezet voor kwetsbare doelgroepen (Van Lindert et al., 2017b).

6 Gezondheidsenquête 2014 (CBS) www.volksgezondheinzorg.info/onderwerp/functioneringsproblemen/cijfers-context/huidige-situatie#node-beperkingen-naar-leeftijd.

10.3 Vertegenwoordiging in kaderfuncties

Vergeleken met de relatief beperkte mate waarin specifieke groepen deelnemen aan verenigingssport, is de vertegenwoordiging van deze groepen binnen het sportkader veelal nog geringer. Het technisch en bestuurlijk kader binnen de georganiseerde sport bestaat overwegend uit witte, hoger opgeleide mannen van middelbare leeftijd (Hulsebos et al., 2015; zie ook hoofdstuk 7). Hoogstwaarschijnlijk zijn deze mannen tevens heteroseksueel en hebben zij geen beperking, hierover zijn geen concrete cijfers beschikbaar. Vrouwen zijn minder sterk vertegenwoordigd in het bestuurlijk kader van verenigingen dan als leden van verenigingen (26% tegenover 38%, zie figuur 10.1). Grote verschillen zijn zichtbaar naar tak van sport en de specifieke functie in het bestuur. Vrouwen zijn het minst vaak voorzitter (zwemmen 19%, voetbal 2%) en het vaakst secretaris (zwemmen 55%, voetbal 22%). In kaderfuncties van landelijke of koepelorganisaties in de sport zijn minder geprivilegieerde groepen het minst vertegenwoordigd (bijvoorbeeld Elling, 2018; Elling & Van Ginneken, 2016; Peeters & Van Sterkenburg, 2017).⁷

Figuur 10.1 Aandeel vrouwen in ledental en bestuur van sportverenigingen 2012 (alle sportbonden en KNZB en KNVB, in percentages).



Bronnen: Sportaanbieders Monitor (2012, Mulier Instituut i.s.m. NOC*NSF) & Ledental sportbonden (2012).

⁷ Acht op de tien olympische bondsbestuurders is man (Elling, 2018), bijna negen van de tien topcoaches zijn mannen (Elling & Van Ginneken, 2016) en de sterke vertegenwoordiging voetballers met een migratieachtergrond in de eredivisie (40%) wordt nauwelijks weerspiegeld bij de (assistent-)trainers (5%) en bestuurders (2%) van deze clubs (Peeters & Van Sterkenburg, 2017).

De cijfers laten zien dat kansen en mogelijkheden om in verenigingsverband te sporten en om leiding te geven in de sport als trainer of bestuurder niet alleen per individu verschillen, maar dat deze ook sociaal gekleurd zijn. In de aanbiedersmonitor van NOC*NSF onderschreef 60 procent de stelling 'In commissies en besturen zijn leden met verschillende leeftijden en achtergronden (man/vrouw, jong/oud, mensen met/zonder migratieachtergrond, et cetera) vertegenwoordigd' (Hulsebos et al., 2015). Deze stelling gaat overigens niet in op de vraag of verenigingen vinden dat deze vertegenwoordiging goed of voldoende is. Bekend is dat een zevende (14%) van de verenigingen onvoldoende vrijwilligers heeft en dat van alle clubs een derde (29%) vacatures heeft op cruciale posities (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Verenigingen hebben weinig ruimte om kritisch te zijn naar wie uiteindelijk (vrijwilligers)taken vervullen, maar lijken tegelijkertijd nog weinig succesvol om relatief nieuwe groepen leden te betrekken bij kaderfuncties.

10.4 'Open voor iedereen'

14 procent van de verenigingen heeft in de afgelopen drie jaar nieuw aanbod opgezet voor nieuwe doelgroepen (Verenigingspanel Mulier Instituut, 2016). Grote verenigingen doen dit vaker dan kleine verenigingen (respectievelijk 36% en 8%); de eerste groep is vaker maatschappelijk actief (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Dit aanbod voor nieuwe doelgroepen is vooral gericht op mensen met een beperking en/of chronische aandoening (28%) en op mensen met een migratieachtergrond en/of vluchtelingen (18%, Verenigingspanel Mulier Instituut, 2016).

Een stelling als 'we staan open voor iedereen' zal waarschijnlijk door de meeste bestuurders van sportverenigingen positief worden beantwoord. Toch onderkennen veel verenigingen ook dat de sociale diversiteit binnen hun vereniging niet heel groot is (zie Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Een kwart is het eens met de stelling dat zij 'specifieke doelgroepen (migranten, minder validen, et cetera)' goed weten te bereiken en ongeveer de helft is het hiermee eens, noch oneens. Mogelijk ook omdat de bevraging wat algemeen is. In het Verenigingspanel van 2016 (Mulier Instituut) is specifiek gevraagd in hoeverre verenigingen ook leden hebben vanuit bepaalde 'kwetsbare' doelgroepen, zie tabel 10.2.

Tabel 10.2 Verenigingen met leden vanuit specifieke 'kwetsbare' groepen (in procenten).

	Totaal	Voetbal	Overige veldsporten*	Overige sporten**
	n=561	n=135	n=112	n=314
Leden van niet-westerse herkomst	47	81	54	41
Leden met een beperking en/of een chronische aandoening	44	34	48	45
Niet betalende sportende leden of leden van wie de contributie door derden (o.a. gemeente/Jeugdsportfonds) wordt betaald	30	72	39	23
Vluchtelingen die sporten bij de vereniging	9	38	4	5

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, zomer 2016.

* Sporten (exclusief voetbal) die op een veld plaatsvinden, zoals hockey, korfbal en tennis.

** Overige sporten die geen gebruik maken van een veld, zoals badminton, volleybal en atletiek.

Bijna de helft van de sportverenigingen geeft aan één of meer leden van niet-westerse herkomst en/of leden met een beperking of chronische aandoening te hebben. Volgens verwachting kennen voetbalclubs daarbij een grotere etnische diversiteit en meer gesubsidieerde leden dan overige (veld)sporten, maar is de aanwezigheid van mensen met een beperking in voetbalclubs juist geringer (tabel 10.2). Deze verschillen hangen mede samen met het al dan niet hebben van jeugdleden en met de relatief hoge populariteit van voetbal onder jongens en mannen, ongeacht opleiding, SES en etnische afkomst⁸. Het is opvallend dat de meeste sportclubs graag meer leden willen en in theorie 'openstaan voor iedereen', maar tegelijkertijd een beperkte sociale diversiteit in kennen.

Deelnameverschillen en mechanismen van sociale in- en uitsluiting

Deelnameverschillen kunnen niet zonder meer worden opgevat als effecten van sociale uitsluiting. Hiervan is pas sprake wanneer mensen geen of onvoldoende kansen of mogelijkheden hebben om mee te doen (niet mee kunnen doen) en/of door anderen belemmerd worden om mee te doen (niet mee mogen doen; zie bijvoorbeeld Elling, 2004, 2007; Spaaij, 2014). Wanneer mensen niet mee willen doen, kan gesproken worden over 'zelf-uitsluiting'. In de praktijk blijken deze vormen van uitsluiting meestal niet onafhankelijk van elkaar. Gevoelens van onzekerheid en/of angst en heersende (stereotype) beelden leiden ook tot een reactie van zelf-uitsluiting. Ook sociale imago's van bepaalde sporten of bepaalde sportclubs dragen bij tot het behoud van een relatieve homogeniteit en sociale distinctie die veel takken van

⁸ Terwijl vrijwel alle voetbalclubs en verenigingen van overige veldsporten ook jeugdleden hebben, geldt dat voor minder dan zes op de tien overige clubs.

sport en sportclubs kenmerkt (bijvoorbeeld Elling, 2004; Hover & De Jong, 2011). Zo mochten meisjes vroeger niet voetballen en wilden velen dat vervolgens ook niet, omdat het een 'jongenssport' zou zijn (Prange & Oosterbaan, 2017). Daarbij aansluitend mijden sommige homomannen specifieke 'machosporten' zoals voetbal omdat ze verwachten dat voetbalclubs 'onveilige' omgevingen zijn voor homomannen (Elling et al., 2011). Wanneer mensen met een niet-westerse achtergrond weerstand verwachten of ervaren in lidmaatschap of als sportbestuurder, zullen ze mogelijk ook hun ambities in de sport bijstellen. Vaak spelen ook sociaaleconomische aspecten (zoals minder financiële middelen) en meer sociaal-culturele mechanismen van uitsluiting (zoals vooroordelen) mee (zie ook Hoogendoorn & De Hollander, 2016). Voor mensen met een beperking speelt nog een extra factor mee. Zij hebben vaak aanpassingen nodig in het sport- en spelaanbod zodat zij mee kunnen doen. Denk bijvoorbeeld aan een aangepast veld bij zitvolleybal of een coach met specifieke expertise voor sportgroepen die ontstaan voor mensen met gedragsproblematiek.⁹

Meer geprivilegieerde groepen ervaren over het algemeen minder beperkingen of belemmeringen bij het meedoen aan en organiseren van verenigingssport op basis van hun economisch, sociaal en cultureel kapitaal (Bourdieu, 1989; zie ook Elling & Claringbould, 2005; Vandermeerschen, 2016). Mee kunnen en mogen doen binnen sportverenigingen is voor hen over het algemeen meer vanzelfsprekend. Zo is voor 'witte' mensen hun huidskleur vrijwel nooit iets waar ze op worden aangesproken of beoordeeld in de samenleving als geheel of in de sportvereniging (Kemper, 2010). Tevens vormen voor mensen zonder beperking vervoer naar en toegankelijkheid van verenigingsaccommodaties over het algemeen minder aanleiding om vooraf bij stil te staan of niet mee te kunnen doen dan voor mensen met een beperking.

Dat bij de meeste sportclubs geen sprake (meer) is van expliciete uitsluiting van bepaalde groepen of zelfs sprake is van een formeel beleid gericht op sociale insluiting van iedereen, betekent niet dat geen sprake is van sociale uitsluitingsmechanismen en dat alle mensen zich ook even 'welkom' voelen (onder anderen Elling, 2007; Spaaij, 2014). De meer 'kwetsbare' groepen ervaren nog regelmatig vormen van, al dan niet bewuste, (symbolische) uitsluiting in een sportclub (zie ook tabel 10.3). Dit kan voor hen reden zijn om niet lid te worden van een reguliere vereniging of om juist lid te worden bij een categorale vereniging en 'in eigen kring' te sporten.

De omgangscultuur in een vereniging of binnen specifieke sportteams of -groepen is een belangrijk mechanisme van sociale in- en uitsluiting. Zo worden in mannenteams beduidend vaker grappen over homoseksuelen gemaakt dan binnen de verenigingssport in het algemeen (respectievelijk 63% en 34%, tabel 10.3). Tevens zijn mannelijke teamsporters vaker van mening dat scheidsrechters niet hoeven in te grijpen wanneer 'homo' als scheldwoord wordt gebruikt. Mannelijke homoseksuelen ervaren ook vaker een drempel om het lidmaat-

⁹ Zie factsheets Brandsema, Van Lindert & Van den Berg (2017a t/m 2017f).

schap bij een ‘mannenteam’ (zoals bij team- en contactporten) aan te gaan dan heteroseksuelen of lesbische vrouwen (Pulles & Visser, 2017).

Tabel 10.3 Voorkomen en sanctionering van homograppen volgens verenigingssporters (percentage (helemaal) eens, 15-79 jaar, n=1.021).

	Totaal	Mannenteam
In mijn sportgroep worden wel eens grappen of opmerkingen gemaakt over homoseksuelen	34	63
Ik vind dat scheidrechters moeten ingrijpen wanneer sporters ‘homo’ of ‘mijetje’ gebruiken als scheldwoord	73	57

Bron: Elling, 2014.

De meer geprivilegieerde groepen bepalen over het algemeen de omgangsnormen en verenigingscultuur binnen reguliere clubs, wat als ‘normaal’ en ‘vanzelfsprekend’ wordt gevonden. Van minderheden wordt vaak verwacht dat ze niet te veel opvallen en dat ze zich aanpassen aan de gangbare omgangsnormen, ook al kunnen deze als discriminerend worden ervaren, zoals het maken van grapjes over etnische minderheden of homoseksuelen (onder anderen Elling, 2004; Janssens et al., 2010).

Mensen zijn zich veelal niet bewust van alle stimulansen en belemmeringen die hun ‘vrije keuze’ en voorkeuren beïnvloeden. Ook uitsluitingsmechanismen bij sportclubs zijn vaak impliciet en onbewust. Kaderfuncties in sportverenigingen worden voornamelijk op informele wijze ingevuld, vaak via eigen netwerken. Wanneer een mannelijke voorzitter van Nederlandse herkomst zonder beperking binnen zijn sociale netwerk op zoek gaat naar gegadigden, is het waarschijnlijk dat hij voornamelijk andere mannelijke kandidaten van Nederlandse herkomst en zonder beperking zal benaderen (Claringbould, 2006). Dergelijke ‘vanzelfsprekende’ selectieprocedures in organisaties die over het algemeen nadelig zijn voor minderheidsgroepen, worden door veel betrokkenen als neutraal en objectief gezien. Pogingen om zulke geïnstitutionaliseerde vormen van sociale ongelijkheid te doorbreken – bijvoorbeeld door ‘voorkeursbeleid’ – krijgen weinig ondersteuning vanuit de dominante groepen, die zulke maatregelen afdoen als ‘discriminerend’ (Claringbould & Van Liere, 2018).

Het treffen van specifieke maatregelen voor bijvoorbeeld gezinnen met weinig financiële middelen (o.a. Jeugdsportfonds), waaronder ook veel niet-westerse etnische minderheden, betekent bovendien niet dat financiële draagkracht geen belemmering meer is. Een beroep doen op dergelijke regelingen om mee te kunnen doen vergt ook bepaalde kennis, capaciteiten en een bepaalde houding – het accepteren van ondersteuning – van mensen (zie ook Vandermeersch, 2016).

10.5 Aanpassingen bij sportverenigingen voor mensen met een beperking

Het betrekken van (meer) mensen met een beperking (of andere lage sociale status) kan voor een vereniging belangrijk zijn in het streven naar inclusie (Open Club en maatschappelijke betrokkenheid) of kan belangrijk zijn om het ledental te verhogen. Het daadwerkelijk gestalte geven aan inclusie is niet altijd even gemakkelijk. Wanneer verenigingen of andere sportorganisaties open willen staan voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, heeft dit als consequentie dat zij hun sport- en beweegaanbod moeten aanpassen of afstemmen op de behoeften en/of mogelijkheden van de doelgroep (zie ook Brandsema et al., 2017a t/m 2017f). Dit geldt in het bijzonder wanneer toekomstige nieuwe leden een matige tot ernstige beperking ervaren; leden met een lichte beperking hebben minder aanpassingen nodig in het sport- en beweegaanbod. Ook zullen verenigingen kritisch moeten kijken naar de mate waarin de sportorganisatie toegankelijk is. Hierbij gaat het onder andere om de bereikbaarheid, toegankelijkheid en bruikbaarheid van de sportaccommodatie zelf waarin de sport- of beweegactiviteiten plaatsvinden. Denk hierbij aan de fysieke toegankelijkheid van de accommodatie (onder andere verlaagde drempels in de locatie), aan de bereikbaarheid van de voorziening (onder andere nabijheid bushalte) en de bruikbaarheid van de sportvoorziening (onder andere aangepaste doucheruimten, geschikte sportvloeren of gidslijnen voor blinden en slechtzienden). Soms is ook aangepast materiaal nodig of moet de groep- of veldgrootte worden aangepast om de mensen veilig te kunnen laten sporten. Een logistieke uitdaging voor verenigingen is om voldoende spelers met een beperking te werven om een groep te starten. Binnen deze doelgroep is veel diversiteit naar de aard en ernst van de beperking, maar uiteraard ook naar wensen en behoeften. Dat betekent dat het opzetten van een specifiek team niet altijd levensvatbaar is en soms concurrerend kan zijn voor bestaand aanbod in de omgeving. Nieuwe mogelijkheden creëren vereist regionale en lokale afstemming.

Om mensen met een beperking veilig te kunnen laten deelnemen is de inzet van voldoende gekwalificeerde trainers en begeleiders belangrijk. Trainers en begeleiders dienen over specifieke kennis en expertise te beschikken om voor de groep te kunnen staan. Bij kinderen met autisme gaat het bijvoorbeeld om het bieden van veiligheid en structuur bij het sporten, bij mensen met een verstandelijke beperking om voldoende uitleg en extra hulp bij bijvoorbeeld omkleden en bij mensen met een lichamelijke beperking om kennis over de specifieke aandoening en wat nog wel mogelijk is bij het sporten (Brandsema et al., 2017a t/m 2017f). Verenigingen ervaren het gebrek aan dergelijke gekwalificeerde trainers als grootste belemmering om meer leden met een beperking te laten sporten (zie tabel 10.4). Tegelijkertijd zien mensen met een beperking dit als belangrijkste randvoorwaarde om te gaan sporten (Nationaal Sportonderzoek (NSO) Mulier Instituut, 2017). Hoewel driekwart van de clubs een of meerdere belemmeringen ervaart om (meer) leden met een beperking te laten sporten, staat twee vijfde van de clubs (39%) hiervoor wel open (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). De helft (48%) ziet dit als een mogelijkheid en maar een klein deel (13%) is geen voorstander van (meer) leden met een beperking. Deze laatste groep betreft verenigingen die nog geen mensen

met een beperking op hun club hebben, vaker zaalsporten aanbieden en niet over een eigen accommodatie beschikken. Het overgrote deel van de verenigingen staat dus open voor mensen met een beperking, waarbij een kwart van de verenigingen (25%) geen belemmeringen ziet om (meer) leden met een beperking te laten sporten.

Behalve aan gekwalificeerde trainers is een gebrek aan vrijwilligers om de groep te begeleiden de tweede meest genoemde belemmering door verenigingen (tabel 10.3: Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Het zijn voornamelijk de grotere verenigingen (> 300 leden) die dit als knelpunt ervaren. Deze verenigingen hebben altijd al meer moeite met het werven van vrijwilligers ten opzichte van kleine verenigingen. De meeste verenigingen die leden hebben met een beperking, hebben geen specifiek opgeleid kader voor deze sporters (76%; niet in tabel). Bijna een vijfde (18%) heeft dit wel. Dit zijn voornamelijk de clubs met speciaal aanbod voor mensen met een beperking.

Tabel 10.4 Meest ervaren belemmeringen door verenigingen (> 10%) om (meer) leden met een beperking te laten sporten in de vereniging (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=504).

We beschikken niet over (gekwalificeerde) trainers/begeleiders om sporters met een beperking te kunnen trainen/begeleiden	30
Te weinig vrijwilligers om deze groep te begeleiden	26
We beschikken niet over de juiste materialen/(sport)hulpmiddelen	17
Onze accommodatie is niet aangepast/geschikt/toegankelijk	17
We hebben nooit nagedacht over sporters met een handicap in onze vereniging	15
Te weinig kader dat een opleiding/cursus wil gaan volgen om deze groep te begeleiden	13
Er is geen enkele belemmering	25

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2016.

Een vereniging kan bepaalde aanpassingen doen en actief openstaan voor een bepaalde doelgroep, maar dan moet wel bekend zijn dat zij dit aangepaste aanbod aanbieden. Informatievoorziening is daarom een belangrijk thema (Von Heijden et al., 2013; De Hollander et al., 2015). Gemeenten investeren steeds meer in informatievoorziening en in ondersteuning voor sportverenigingen die zich willen inzetten voor mensen met een beperking. Deze tendens komt voort uit het landelijke beleid. Allereerst wordt regionale samenwerking van gemeenten met partners uit de sport en andere sectoren gestimuleerd vanuit het gehandicaptenprogramma Grenzeloos Actief (2015-2018). Vanuit deze samenwerking wordt het sportaanbod beter zichtbaar en vindbaar gemaakt en kunnen sportverenigingen ondersteuning krijgen bij de versterking van hun sportaanbod. Vanuit het landelijke breedtesportbeleid Sport en Bewegen in de Buurt zetten gemeenten buurtsportcoaches specifiek in voor mensen met een beperking (Van Lindert et al., 2017a, 2017b; zie ook hoofdstuk 11).

Sportverenigingen zijn zich er dikwijls niet van bewust dat hun vereniging niet voldoende is ingericht voor mensen met een beperking (Dollee, 2017). Voor de meeste verenigingen lijkt het daarnaast niet haalbaar om volledig toegankelijk te zijn voor alle mensen met een beperking. Zij benaderen deze toegankelijkheid wellicht te veel als een probleem, terwijl in praktijk de meerderheid (59%) met een motorische beperking en/of chronische aandoening geen specifieke aanpassingen behoeft (NSO Mulier Instituut, 2017). Ruim een kwart van de mensen met een beperking/aandoening wenst begeleiders die de (on)mogelijkheden kennen binnen het sporten en bewegen. Een deel van de mensen met een beperking sport noodgedwongen of bij voorkeur samen met andere mensen met een beperking; een ander deel juist niet. Doordat in 2016 het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een beperking is geratificeerd door de Nederlandse overheid, zijn gemeenten en verenigingen wel verplicht om aan deze toegankelijkheid te werken.

10.6 Samen en/of apart: keuzes voor en betekenissen van 'reguliere' en categorale sportverenigingen

Voor mensen met een beperking zijn er grofweg drie mogelijkheden om bij een sportvereniging te sporten: volledig geïntegreerd (meedoen in een reguliere vereniging zonder aparte groepen), organisatorisch geïntegreerd (in een aparte groep bij een reguliere vereniging) en categoriaal (bij een vereniging speciaal voor mensen met een beperking). Onder mensen met een lichte of matige verstandelijke beperking is de meerderheid van de verenigingssporters lid van een reguliere sportvereniging met aparte groepen (44%) of van een categorale vereniging voor mensen met een beperking (42%; Von Heijden et al., 2013)¹⁰. Een klein deel (14%) van hen doet mee in het reguliere aanbod. Sporters¹¹ met een matige of ernstige motorische beperking zijn daarentegen het vaakst lid van een reguliere vereniging (12%), gevolgd door een categorale vereniging voor mensen met een beperking (9%) en een reguliere vereniging met aparte groepen (5%, 86% was geen lid, Von Heijden et al., 2013).

Twee op de vijf sportverenigingen (43%) hebben leden met een beperking. Zij hebben veelal geen speciaal aanbod voor deze groep (78%; Verenigingspanel Mulier Instituut, 2016). Vaak zijn dit verenigingen met een klein aandeel leden met een beperking. Deze leden doen mee in het reguliere aanbod van de vereniging. Bijna een vijfde heeft wel aparte groepen binnen de reguliere vereniging (17%). Dit hangt vaak samen met een groter aantal leden en met

¹⁰ Deze groep is vaak intramuraal en heeft dusdanige beperkingen dat sporten bij een vereniging dikwijls niet binnen de mogelijkheden valt, waardoor de sportclub zich bij ledenwerving vooral zal richten op de groep met een lichtere verstandelijke beperking.

¹¹ Die in het afgelopen jaar minimaal één keer hebben deelgenomen aan een sportieve activiteit. Men kan verschillende sporten naast elkaar hebben beoefend. Ieder in een eigen verband.

specifiek opgeleid kader). Het hangt af van de persoonlijke voorkeur, het beschikbare aanbod en de mate waarin een persoon zijn beperking ervaart of deze liever binnen een groep met gelijkgestemden wil sporten of juist mensen zonder beperking wil ontmoeten.

Mensen met een migratieachtergrond of niet-heteroseksuele voorkeur hebben in principe niet te maken met de belemmeringen dat ze niet mee zouden kunnen doen aan het bestaande activiteiten aanbod in reguliere sportverenigingen. Uitzondering hierop vormen wellicht – een deel van de – moslimvrouwen die op basis van een islamitische geloofsovertuiging niet samen mogen sporten met mannen (zie bijvoorbeeld Elling & Claringbould, 2005; Wisse & Elling, 2010). Niettemin kiezen ook (andere) migranten of minderheden soms voor aansluiting bij of oprichting van categorale clubs, die zich bijvoorbeeld specifiek richten op mensen van Surinaamse of Turkse komaf of op mannen en vrouwen met een niet-heteroseksuele voorkeur.

Evenals bij mensen met een beperking sport de overgrote meerderheid van de clubsporters met een migratieachtergrond of niet-heteroseksuele voorkeur bij 'reguliere' sportclubs (zie bijvoorbeeld Elling et al., 2011; Janssens et al., 2010). Objectieve cijfers over aantallen clubs met een specifieke migrantensignatuur of LHBT-verenigingen bestaan niet. Het aantal LHBT-clubs is gering (enkele tientallen) en deze bevinden zich voornamelijk in de grote steden.¹² Ten aanzien van etnisch categorale sportverenigingen, bestonden in 2005 nog ongeveer honderd voetbalclubs met een, van oorsprong, niet-westerse signatuur (zie Janssens, 1999; Janssens et al., 2010). Ook in diverse andere takken van sport die populair zijn onder migranten (onder andere cricket, honk-/softbal, vechtsporten) bestaan etnisch categorale verenigingen. Vooral in relatie tot etniciteit is het lastig te definiëren wat een 'eigen' club is, omdat veel voormalige (voetbal)verenigingen met een specifieke etnische signatuur deze in de loop der jaren (deels) zijn kwijtgeraakt. Zo zijn van oorsprong Turkse clubs etnisch gemengder geworden en ook tal van etnisch Nederlandse (voetbal)clubs sterk 'verkleurd' en bestaat soms de meerderheid van de jeugdafdeling uit niet-westerse migranten.¹³

Anders dan bij categorale sportclubs voor mensen met een beperking, is minder begrip in de samenleving voor etnisch specifieke clubs of LHB(T)-sportclubs (Duyvendak et al., 1998; Elling et al., 2011; Veldboer, Boonstra, Krouwel & Duyvendak, 2010). Vanuit een verhard

12 Een overzicht op de website van Gay Integration Through Sports (GUTS) vermeldt 36 LHBT-sportgroepen/-clubs (www.guts.nu/links/sportclubs/). De in 1982 opgerichte vereniging Tijgertje is waarschijnlijk de oudste LHBT-(multi)sportclub, aanvankelijk vooral gericht op zelfverdediging voor homoseksuele mannen en lesbische vrouwen.

13 Janssens et al. (2010, p.110) benoemen voorbeelden van voormalig 'oer-Hollandse' voetbalclubs als HDV (Houdt Dapper Vol), BMT (Biedt Moedig Tegenstand), GLZ (Geestdrift Leert Zegevieren) en DWSV (De Waarheid Sport Vereniging) die hun leden- en vervolgens ook het kaderbestand vrijwel volledig zagen verkleuren en tot 'migrantenclubs' werden.

politiek klimaat waren begin van deze eeuw vooral 'allochtone sportclubs' onderdeel van het politieke en maatschappelijke debat. "Aparte sportclubs staan de integratie in de weg", zo verwoordde minister van Vreemdelingenzaken en Integratie Rita Verdonk in 2006 de gangbare beleidsopvatting (Janssens et al., 2010: p.112) en ook (deel)gemeenten als Rotterdam-Delfshaven stuurden enkele jaren later aan op opheffing of gedwongen fusies van clubs met een overwegend monocultureel ledenbestand (Veldboer et al., 2010: p.89).

Aan de keuze voor sportbeoefening in 'eigen kring' liggen veelal zowel positieve als negatieve factoren ten grondslag. Enerzijds voelen migranten, homo-/biseksuele mensen en mensen met een beperking zich niet altijd even welkom in 'reguliere' sportorganisaties. Anderzijds is er ook een behoefte om onder elkaar te sporten, omdat ze zich daarbij meer 'thuis' voelen (vgl. Elling, 2007; Kemper, 2010). Voor de oprichting van etnisch-specifieke of LHBT-sportclubs kan ook 'zichtbaarheid' een specifieke legitimering zijn. Onderzoek laat zien dat het niet zozeer maatschappelijk minder geïntegreerde migranten zijn die kiezen voor sport in 'eigen kring' (Ramsahai, 2008; Janssens et al., 2010). Wel zijn het overwegend volwassenen en bij LHBT-clubs, mensen van middelbare leeftijd. Dit heeft enerzijds te maken met een bewustwording van de eigen (etnische/seksuele) identiteit, anderzijds met verschuivende sportmotivaties (zie onder anderen Janssens, 1999; Elling, 2007). Zolang sporters sportieve ambities hebben en 'het hoogste' willen bereiken, kiezen ze voor verenigingen die hen daarvoor de beste mogelijkheden bieden en dat zijn veelal 'reguliere' sportverenigingen. Wanneer ze ouder worden en prestatiemotieven minder voorop staan, kiest een deel van de migranten, LHBT'ers, en mensen met een beperking voor een vereniging met meer sociale aansluiting (vergelijkbaar met lager spelende 'vriendenteams' of recreantenteams in reguliere clubs, zie ook Elling & van Sterkenburg, 2008).

In hoeverre categorale sportverenigingen naar onder meer etnische achtergrond, seksuele voorkeur, beperkingen en eventueel andere sociale statusposities (bijvoorbeeld leeftijd: oudersportverenigingen) vanzelf zullen verdwijnen of juist zullen groeien, is lastig in te schatten. Enerzijds verdwijnt mogelijk de behoefte om 'in eigen kring' te sporten als de maatschappelijke emancipatie en integratie van sociale minderheden of 'kwetsbare' groepen toeneemt en steeds meer 'reguliere' sportverenigingen inclusief worden naar diverse groepen (zie bijvoorbeeld Janssens et al., 2010). Anderzijds kan de behoefte aan sporten 'in eigen kring' juist ook groeien bij toenemende emancipatie en integratie. De keuze tot ontmoeting van 'gelijkgestemden' via sport komt dan mogelijk (nog) meer voort uit een positieve keuze voor een sportvereniging voor bijvoorbeeld ouderen, mensen met een gehoorbeperking, Turkse of Poolse Nederlanders of seksuele minderheden dan uit een gevoel van niet welkom zijn bij reguliere clubs. Omdat het oprichten van nieuwe verenigingen in huidige tijden zeker geen sinecure is, zullen er mogelijk ook meer specifieke teams, groepen of 'afdelingen' binnen reguliere verenigingen ontstaan (zoals overwegend Marokkaanse of LHBT-teams of een zitvolleybalafdeling).

10.7 Conclusies

De laatste jaren is sprake van een grotere sociale diversiteit in sportclubs – met onder andere meer vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een beperking – dan in het verleden, ook al kan dat mogelijk niet altijd door ‘harde’ cijfers worden vastgesteld. Uit cijfers en meer verdiepend, kwalitatief onderzoek komt ook naar voren dat nog geenszins sprake is van gelijke kansen en volledige inclusie. ‘Anders zijn’ is in veel sportverenigingen steeds normaler, maar zeker nog niet altijd vanzelfsprekend. Vooral in de organisatie van sportverenigingen – het meepraten, -beslissen en vormgeven van het sportaanbod en de heersende gebruiken en omgangsvormen – staan diverse groepen nog steeds op achterstand. Dit laat zien dat er nog slagen te maken zijn in de verdere democratisering van sportclubs.

Sportclubs staan over het algemeen open voor alle leden, ongeacht hun sociale achtergronden of sportieve competenties en richten zich de laatste jaren, mede onder druk van de (lokale) overheid en sportbonden, in toenemende mate op nieuwe doelgroepen. Ook ledenverlies en/of een gebrek aan kaderleden kunnen verenigingen ervaren als noodzaak om zich te richten op ‘nieuwe doelgroepen’ (bijvoorbeeld Elling & Brandsema, 2017). Tegelijkertijd hebben de meeste verenigingen niet altijd kennis van de ervaren beperkingen tot deelname bij specifieke groepen en welke aanpassingen en inzet het van sportclubs vraagt om drempels te verlagen. Ook ervaren clubs soms te veel belemmeringen om de van hen gevraagde extra, vrijwillige, inzet op te brengen. Of willen hier niet in investeren, maar vinden dat doelgroepen zich meer moeten aanpassen.

Wanneer sportclubs zich niet bewust zijn van ervaren drempels voor specifieke groepen, blijven de mogelijkheden beperkt om daadwerkelijk veranderingen te bewerkstelligen. Het creëren van meer bewustzijn onder verenigingen – zowel binnen bestuurlijk en technisch kader als bij leden – is daarvoor noodzakelijk. Kansen en mogelijkheden van mensen met lagere statusposities en ‘achterstanden’ in sportdeelname moeten worden vergroot, maar tegelijkertijd dienen structurele en culturele belemmeringen te worden tegengegaan. Voldoende expertise over specifieke sociale groepen en mechanismen van sociale in-/uitsluiting en een inzet op langere termijn zijn nodig. Gemeenten kunnen kaders schetsen en ondersteuning bieden aan deze verenigingen, bijvoorbeeld door de inzet van professionals met specifieke expertises, zoals gekwalificeerde buurtsportcoaches. Door meer samen te werken met organisaties uit het sociale domein (zie hoofdstuk 11), kan kennis over doelgroepen gebundeld worden. Het onderkennen van (veelal onbedoelde) structurele en culturele mechanismen van sociale in- en uitsluiting is een voorwaarde voor het vergroten van de sociale inclusie, evenals het in gesprek gaan met personen uit betreffende sociale (minderheids)groeperingen. Juist doordat deze mechanismen vaak onbedoeld zijn en daarmee onbewust blijven, kan een externe professional verenigingen hiervan meer bewust maken.

Kortlopende projecten en interventies kunnen zeker iets teweeg brengen bij zowel clubs als betrokken doelgroepen, zoals de Sportimpulsprojecten waarvoor lokale sportaanbieders cofinanciering kregen van het rijk, maar voor blijvende inclusie is meer nodig. Zeker als het gaat om meer impliciete, symbolische en institutionele vormen van uitsluiting, zoals beperkte sociale diversiteit in kaderposities en stereotype beeldvorming. Verenigingen zijn er niet op ingericht om steeds te vernieuwen. Vernieuwingen en veranderingen maken zij vooral mee wanneer deze in kleine stappen kunnen worden doorgevoerd of wanneer zij hiervoor een dwingende noodzaak ervaren (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Het enkel intern richten van energie kan zeker ten goede komen aan de identificatie en betrokkenheid van bestaande leden(groepen). Gemeentelijke ondersteuning van dergelijke, relatief homogene en gesloten 'reguliere' sportclubs komt dan mogelijk wel in het geding. Niettemin verwachten wij dat een deel van dergelijke kleine, relatief homogene clubs zullen blijven voortbestaan. Dat geldt tevens voor andere relatief kleine, meer categorale verenigingen met een specifieke signatuur en ook voor grote, inclusieve verenigingen met een zeer heterogene samenstelling die zich tevens richten op diverse 'kwetsbare' groepen. Het aandeel van deze laatste groep zal naar verwachting verder toenemen en daarmee de sociale diversiteit binnen en tussen sportverenigingen vergroten.

Hockey voor iedereen



Hockeyclub Feijenoord is opgericht op 10 oktober 2010 (10-10-10). De vereniging biedt veldhockey en zaalhockey aan. Alle inwoners van Rotterdam-Zuid tussen 4 en 88 jaar zijn welkom. Het complex ligt in Rotterdam-Zuid, een buurt die zich kenmerkt door lage inkomens, een hoge mate van werkloosheid en een grote etnische diversiteit. In Rotterdam-Zuid heeft zeventig procent van de inwoners een migratieachtergrond.

De club streeft ernaar bruggen te bouwen tussen de verschillende groepen inwoners. Bij de vereniging komen mensen, ongeacht hun sociale status, achtergrond of geloofsovertuiging, bij elkaar om samen te sporten. Hockeyclub Feijenoord wil sociale cohesie stimuleren door community based en domeinoverstijgend te werk te gaan. Deze aanpak onderscheidt zich van de aanpak bij veel andere sportverenigingen. De organisatiestructuur lijkt meer op die van onderwijs- of welzijnsorganisaties. Kinderen met gedragsproblemen worden welkom geheten in plaats van weggestuurd. De vereniging biedt een prettige sportomgeving. Kinderen kunnen het hele seizoen door sporten, gemiddeld wel tien uur per week.

Oprichting van HC Feijenoord

In de wijk in Rotterdam-Zuid waar Feijenoord is gevestigd, wonen veel kinderen. Er waren echter maar zeven sportverenigingen. Paul Veldhuijzen vond dit gebrek aan sportaanbod opmerkelijk. Hij pakte wat hockeysticks en -ballen en ging naar het Afrikaanderplein in de buurt Feijenoord. Daar begon hij te hockeeyen met de kinderen op een klein sportveldje. Al snel werd het sportveldje omgedoopt tot hockeyveld van Feijenoord. Dit was het begin van Hockeyclub Feijenoord, op een pleintje zonder echte hockeyfaciliteiten.

Op 10 oktober 2010 opende burgemeester Aboutaleb van Rotterdam Hockeyclub Feijenoord officieel. Fatima Moreira de Melo speelde mee in de openingswedstrijd. In september 2011 werd de eerste echte competitiewedstrijd gespeeld. Inmiddels zijn zestien jeugdteams van HC Feijenoord actief in de nationale hockeycompetitie.

Eigen faciliteiten

Drie jaar nadat de club was opgericht, werd begonnen aan de bouw van echte hockeyfaciliteiten. Het hebben van eigen hockeyvelden was hard nodig. De hockeybond stelt namelijk verplicht dat een vereniging binnen twee jaar na kandidaatstelling eigen hockeyfaciliteiten moet hebben, om volledig lid van de bond te kunnen worden. Daarnaast groeide het aantal leden enorm, waardoor de club meer ruimte nodig had om te hockeyen. De Cruyff- en Krajicek-veldjes, waarop eerst gespeeld werd, zijn geschikt voor het spleen van 6-tegen-6 wedstrijdjjes. Voor 8-tegen-8 en 11-tegen-11 hockey zijn die veldjes te klein. In de periode dat Feijenoord nog geen eigen faciliteiten had, maakten ze gebruik van de velden van hockeyvereniging Leonidas. Dit complex lag echter te ver weg voor de meeste jeugdleden, waardoor ze niet kwamen opdagen bij trainingen en wedstrijden. Een eigen complex was dus hard nodig.

De nieuwbouw werd mogelijk gemaakt door de financiële bijdragen van ondernemers, inwoners van Rotterdam-Zuid en het bestuur van de vereniging. Feijenoord was op dat moment de eerste sportvereniging in Rotterdam die de bouw van sportfaciliteiten financierde met private middelen.

Op 29 oktober 2014 werd het nieuwe complex officieel geopend door burgemeester Aboutaleb. Het hockeyveld en de kantine zijn de thuisbasis voor Hockeyclub Feijenoord, maar ook andere sportverenigingen en sportaanbieders maken gebruik van de faciliteiten. Met de aanleg van een beachveld zijn de sportmogelijkheden voor de lokale jeugd nog verder uitgebreid.

Partners

Het complex is dus gefinancierd met private middelen. Dit bedrag van 520.000 euro is geïnvesteerd in een stichting. Deze stichting verhuurt de velden en de kantine aan HC Feijenoord, op de momenten dat de vereniging er gebruik van maakt. Op andere moment verhuurt de stichting de velden en de kantine aan andere partijen, zoals scholen, bedrijven en sociaalmaatschappelijke organisaties. Het doel is steeds om sportparticipatie in de wijk te stimuleren. Op het complex zijn ook een korfbalvereniging, een voetbalvereniging en beachverenigingen gevestigd. De club werkt verder nog samen met verschillende partners. Dit zijn onder andere de KNHB, de gemeente Rotterdam, Rotterdam SportSupport, het ministerie van VWS, de Krajicek Foundation, de Johan Cruyff Foundation, Kenniscentrum Sport, scholen, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties zoals Jeugdzorg en SportMEE. De laatste organisatie richt zich op sportparticipatie van mensen met een handicap.

Vrijwilligers

HC Feijenoord heeft een speciale communicatiecommissie, bestaand uit ouders van jeugdleden. Deze commissie is erg actief. De commissieleden onderhouden onder meer de website van de club. Via de website wordt gecommuniceerd met alle leden en met andere geïnteresseerden. De vereniging heeft ook een clubblad dat via de site wordt gepubliceerd: 'Feijenoord Feijten'. De commissieleden doen nog veel meer. Ze beheren de Facebook- en Twitter-accounts en het ledeninformatiesysteem, ze regelen drukwerk als flyers en posters en ze schrijven een communicatieplan.

11

De sportvereniging in het sociaal domein

- » Maikel Waardenburg (Universiteit Utrecht)
- » Janine van Kalmthout (Mulier Instituut)

II.1 Sportbeleid en het sociaal domein

Sportverenigingen nemen een steeds stevigere positie in het sociaal domein in. In dit hoofdstuk beschouwen we de rol van sportverenigingen in het sociaal domein vanuit twee perspectieven. Ten eerste kijken we vanuit een publiek perspectief naar de gewenste maatschappelijke rol van sportverenigingen. Hoe zien overheden de rol van sportverenigingen in het sociaal domein? We onderscheiden vier maatschappelijke rollen die sportverenigingen kunnen vervullen om een bijdrage te leveren aan vraagstukken in het sociaal domein. Ten tweede kijken we vanuit het perspectief van sportverenigingen zelf. Hoe zien zij hun maatschappelijke rol in het sociaal domein en hoe geven zij daar invulling aan? Daaruit komt naar voren dat sportverenigingen zichzelf steeds sterker zien als een maatschappelijke organisatie en dat er tegelijkertijd een differentiatie optreedt in de invulling van de maatschappelijke rol door sportverenigingen.¹ Het hoofdstuk sluit af met een discussie over de raakvlakken en het licht tussen het beleids- en verenigingsperspectief.

Het sociaal domein

Het sociaal domein betreft het geheel aan publieke en private arrangementen op de terreinen van jeugd, zorg en werk. Het kabinet Rutte II heeft op deze terreinen een groot aantal publieke taken gedecentraliseerd naar gemeenten. Dat houdt in dat gemeenten een grotere rol hebben in het bevorderen van kwaliteit van leven voor kwetsbare groepen en voor hen is sport een voor de hand liggend instrument hiervoor. De decentralisaties die sinds 1 januari 2015 een feit zijn, betreffen de jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en arbeidsparticipatie. Alle vormen van jeugdzorg vallen vanaf dat moment onder verantwoordelijkheid van gemeenten. Zo zijn bijvoorbeeld taken van Bureau Jeugdzorg overgeheveld van provinciaal naar gemeentelijk niveau. De Wmo is op onderdelen aangepast en gemeenten zijn verantwoordelijk voor de ondersteuning en begeleiding van cliënten. Als laatste is ook de Participatiewet ingevoerd, die de verantwoordelijkheid voor uitkeringen aan en begeleiding naar de arbeidsmarkt van niet volledig en duurzaam arbeidsongeschikte jonggehandicapten eveneens bij gemeenten legt. Naast deze gedecentraliseerde terreinen verstaan we in dit hoofdstuk onder het sociaal

¹ De citaten in dit hoofdstuk komen uit sportnota's van de betreffende gemeenten. De selectie is gebaseerd op een beleidsanalyse uitgevoerd in het kader van het proefschrift *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging* (Waardenburg, 2016a).

domein ook andere vormen van (armoede)zorg en welzijn. De Brede School is een voorbeeld van een publiek programma dat binnen het sociaal domein op jeugdparticipatie inzet. De term 'sociaal domein' verwijst in dit hoofdstuk dus niet enkel naar de drie recente decentralisaties in het sociaal domein (CPB, 2013), maar naar het gehele sociaal domein op lokaal niveau.

Binnen arrangementen in het sociaal domein krijgen sport en sportorganisaties de functie om een gezonde leefstijl, (sport)participatie en sociale inclusie te bevorderen, waarbij de aandacht steeds meer uitgaat naar specifieke groepen. Die vanuit het beleid geformuleerde en gewenste sociaal-maatschappelijke (zorg)functie van de sportvereniging is niet nieuw. In het kort verschuift de publieke beleidsaandacht voor sportverenigingen van een algemene benadering van sport-als-middel in de jaren 1990, naar een benadering gericht op maatschappelijke participatie vanaf het begin van de 21ste eeuw. De Breedtesportimpuls (BSI, gestart in 2001) vormt een eerste aanzet hiertoe, in 2005 gevolgd door de impuls Buurt Onderwijs Sport (BOS: Van der Poel, 2006). Vanaf 2006 kwam daar een perspectief gericht op specifieke doelgroepen bij, bijvoorbeeld door middel van het programma Meedoen Allochtone Jeugd door Sport (later: Meedoen Alle Jeugd door Sport) en doen ook combinatiefunctionarissen hun intrede. Het landelijk beleidsprogramma Sport en Bewegen in de Buurt (SBB, 2012-2016) was de volgende stap in het bevorderen en benutten van de maatschappelijke kracht van sport. Lokaal sportverenigingsbeleid kreeg, mede door dit programma, een steeds explicie-ter instrumentele inslag (Waardenburg, 2016a). De beleidsaandacht verschoof door de jaren heen van sportverenigingen en hun accommodaties, naar een grotere groep sportaanbieders en naar buurt- en wijkniveau, inclusief alternatieve sportlocaties, zoals (school)pleinen en playgrounds. Het wijkgericht werken was in recent beleid een dominant thema bij vele sociale interventies. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO, 2009: p.9) zagen, onder druk van de vermeende kloof tussen burger en politiek, 'bestuurders en politici de wijk als geschikt schaalniveau om met de burger in gesprek te gaan en te werken (het liefst ontkerd en integraal) aan allerlei maatschappelijke problemen'.

Het programma Sport en Bewegen in de Buurt motiveerde sportverenigingen over de hekken van de eigen accommodatie heen te kijken. Zij werden door middel van de buurtsportcoach en de sportimpuls aangemoedigd alternatieve locaties voor het sportaanbod te gebruiken en daarmee de afstand tussen hen die gemiddeld minder aan sport deelnemen en de sportvereniging te verkleinen. Inmiddels is het buurtniveau uitgangspunt van lokaal sportbeleid:

'Wij willen vooral het accent op lokaal/wijkgericht maatwerk en samenwerking leggen, omdat dat bepalend is voor het succes van interventies bij specifieke vraagstukken of doelgroepen.'
(Gemeente Nijmegen, 2011)

Gekoppeld aan de buurtgerichtheid is de toegenomen beleidsaandacht voor specifieke doelgroepen. Dit betreft met name kwetsbare burgers. Die aandacht voor specifieke groepen op buurtniveau is in recente jaren geïntensiveerd langs de lijnen van het sociaal domein. Het

gaat dan bijvoorbeeld om jeugd met gedragsproblemen, langdurig werklozen, eenzame ouderen en statushouders. Deze focus op specifieke groepen komt terug in diverse beleidsprogramma's en -projecten, bijvoorbeeld de *Sportimpuls Jeugd in lage inkomensbuurten* en de recente impuls van de ministeries van SZW en VWS voor het Jeugdsportfonds. De maatschappelijke rol van sport krijgt daarmee een steeds sterker zorg- en welzijnskarakter en dat zien we terug in gemeentelijke beleidsnota's:

'We willen nog consequenter de nodige sterke verbindingen leggen met bijvoorbeeld onderwijs, gezondheid en welzijn. Sport als integraal onderdeel van zorgbeleid, onderwijsmethodieken, weerbaarheid en de strijd tegen eenzaamheid. Want sport beweegt niet alleen, het verbindt, zorgt voor ontmoeting, leert, activeert en doet ervaren.' (Gemeente Rotterdam, 2016)

Er is dus een ontwikkeling gaande waarin gemeenten sportverenigingen meer wensen te betrekken bij vraagstukken in het sociaal domein en vooral bij de sociale participatie van specifieke doelgroepen. Gemeenten benaderen en betrekken sportverenigingen bij het sociaal domein op basis van verschillende maatschappelijke rollen.

II.2 Beleidsperspectief: maatschappelijke rollen van de sportvereniging

Wanneer gekeken wordt naar de sportnota's van de twintig grootste Nederlandse gemeenten (qua inwonertal) en de wijze waarop sportverenigingen daar op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid worden aangesproken, dan zijn er vier soorten maatschappelijke rollen voor sportverenigingen te onderscheiden (Waardenburg, 2016a, 2016b). Het zijn deze vier rollen die sportverenigingen kunnen aangrijpen, uitbouwen en benutten ten behoeve van hun bijdrage aan vraagstukken in het sociaal domein. Binnen deze rollen zijn verscheidene functies te duiden.

De sportvereniging als sportaanbieder

Sportverenigingen zijn aanbieders van sportactiviteiten; dát is de voornaamste duiding van de sportvereniging als maatschappelijk partner in gemeentelijke sportnota's. Deze maatschappelijke rol wordt het meest genoemd en alle bestudeerde sportnota's behandelen deze rol. Gemeenten beschouwen sportactiviteiten als diensten die van waarde zijn voor de samenleving. Als sportaanbieder krijgen sportverenigingen bijvoorbeeld een functie toegedicht in het bijdragen aan de leefbaarheid van buurten. Sport en sportverenigingen kunnen volgens gemeenten een belangrijke functie vervullen in het leefbaar maken en houden van de wijk. In het verlengde hiervan stellen gemeenten dat sportverenigingen meer aanbod in de wijk dienen te organiseren. Een toename van activiteiten in de buurt – op scholen, pleintjes en in parken – en mede georganiseerd door sportverenigingen, is een door gemeenten gewenste ontwikkeling om de leefbaarheid van buurten te bevorderen.

De sportvereniging als accommodatiebeheerder

Veel gemeenten beschouwen sportverenigingen en hun accommodaties als een belangrijke locatie voor sportparticipatie (zie ook hoofdstuk 9). Er wordt in de beleving van gemeenten vooral gesport waar sportorganisaties gevestigd zijn. Het gaat er in deze maatschappelijke rol niet zozeer om wat er op sportaccommodaties wordt georganiseerd, maar dat er accommodaties in de directe omgeving van burgers beschikbaar zijn waar activiteiten ten behoeve van specifieke doelgroepen plaats kunnen vinden. De rol van accommodatiebeheerder gaat tevens gepaard met een wijkfunctie. Verschillende nota's vermelden de rol die kantine en clubhuizen van sportverenigingen kunnen vervullen in de wijk waarin zij gevestigd zijn. Hoe beter de inrichting van die sportaccommodaties is afgestemd op de lokale maatschappelijke uitdagingen, hoe meer maatschappelijke betekenis deze krijgt in gemeentelijke sportnota's. De inrichting van sportaccommodaties is voor een belangrijk deel de verantwoordelijkheid van gemeenten, maar door een steeds nadrukkelijker betrokkenheid van sportclubs bij de realisatie en het beheer van sportaccommodaties komt die verantwoordelijkheid ook meer dan voorheen bij hen te liggen. Er kan gedacht worden aan sportclubs die openstaan voor het integreren van aanvullende faciliteiten, zoals ruimte voor kinderopvang of die ruimere openingstijden van de accommodatie faciliteren. Ook het in zelfbeheer nemen van sportaccommodaties door sportverenigingen kunnen we hieronder scharen (De Lange, 2017).

De sportvereniging als opleidingsinstituut

Een derde te onderscheiden maatschappelijke rol van sportverenigingen is dat zij volgens gemeenten als opleidingsinstituut (kunnen) fungeren. Gemeenten geven uiteenlopend betekenis aan deze rol, doordat zij sportverenigingen zien als een opleidingsinstituut waar sporttechnische vaardigheden, professionele vaardigheden, sociale vaardigheden en democratische vaardigheden kunnen worden ontwikkeld. Deze rol als opleidingsinstituut gaat verder dan een puur sporttechnische focus op talentontwikkeling. Enkele gemeenten beschouwen sportverenigingen als een instelling waar bijvoorbeeld langdurig werklozen aan hun vertrouwen en vaardigheden kunnen werken waardoor zij zich na verloop van tijd weer richting de arbeidsmarkt (durven te) begeven. Sportverenigingen worden tevens gezien als een school voor democratie; een plek voor bijvoorbeeld nieuwkomers om zich te ontwikkelen tot democratische burgers die een actieve bijdrage leveren aan de lokale samenleving. Het gaat in deze rol ook over het pedagogisch klimaat van de vereniging en de rol die sportverenigingen spelen bij opvoeding.

De sportvereniging als projectuitvoerder

In het licht van het sociaal domein is de rol als projectuitvoerder het meest relevant. Diverse sportnota's formuleren verwachtingen van sportverenigingen ten aanzien van het oppakken en uitvoeren van doelen van de betreffende gemeente. Sportverenigingen worden in sportnota's gevraagd deel te nemen om meer gericht werk te maken van maatschappelijke uitdagingen. Vanuit deze hoedanigheid worden sportverenigingen in de bestudeerde sportnota's herhaaldelijk aangehaald als uitvoerder van publieke interventies, zoals 'Iedereen kan sporten' of 'Bewegen naar Werk'.

Deze rol van projectuitvoerder veronderstelt de aanwezigheid van minstens een van de voorgaande drie rollen. Gemeenten ontwikkelen specifieke beleidsprogramma's op basis van de eerder geïdentificeerde maatschappelijke uitdagingen en zij zien sportverenigingen als projectuitvoerder binnen een dergelijk programma, omdat zij eigenaar of hoofdbeheerder van een sportaccommodatie zijn, sportaanbod verzorgen en/of als opleidingsinstituut kunnen acteren. Echter, in de rol van projectuitvoerder benaderen gemeenten sportverenigingen primair als partner voor beleidsimplementatie. Het verschil tussen deze en de voorgaande maatschappelijke rollen is dat de voorgaande drie benadrukken hoe sportverenigingen vanuit zichzelf van betekenis kunnen zijn voor een samenleving, terwijl gemeenten sportverenigingen in de rol van projectuitvoerder actief als partner betrekken bij maatschappelijke interventies in het sociaal domein.

De uiteenzetting van verschillende rollen is een analytisch onderscheid; in de meeste sportnota's vallen genoemde rollen in elkaars verlengde en/of worden door elkaar heen gebruikt.

Organisatorische Drempels

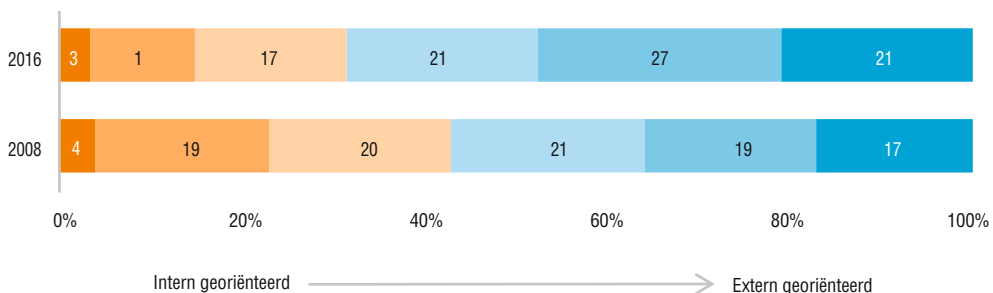
Tevens komt uit de analyse van gemeentelijke sportnota's naar voren dat gemeenten drie organisatieprocessen onderscheiden die sportverenigingen moeten helpen hun rol in het sociaal domein meer invulling te geven (Waardenburg, 2016b). Ten eerste zien gemeenten vitalisering van de verenigingsorganisatie als essentiële stap naar beter geëquipeerde sportverenigingen die hun bijdrage kunnen leveren binnen het sociaal domein (zie Lucassen, 2011; Van Kalmthout & Romijn, 2013). De inhoud van de term vitaliteit verschilt van gemeente tot gemeente, maar vrijwel altijd verbinden gemeenten er een meer maatschappelijke rol of functie van sportverenigingen aan. Een toenemend aantal hanteert de mate van vitaliteit van sportverenigingen om het subsidiebeleid op af te stemmen en daarmee sturing te geven aan de maatschappelijke rol van sportverenigingen. De gemeente Arnhem hanteert bijvoorbeeld een vitaliteitsindex om sportverenigingen te kunnen classificeren en daarmee een 'op maat' benadering toe te kunnen passen (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Ook gemeenten als Rotterdam, Den Haag en Utrecht werken met vignetten (Sportplusvereniging, Buurthuis van de Toekomst, Vitaal+) voor sportverenigingen die een extra maatschappelijke bijdrage leveren. Ten tweede stimuleren gemeenten sportverenigingen samen te werken met andere sportaanbieders en maatschappelijke partijen. Samenwerking en clustering van activiteiten bevorderen de ontwikkeling van een integraal aanbod en leerprocessen tussen organisaties. Enkele gemeenten wijzen hiertoe sportclusters aan, welke vooral gevormd lijken te worden rond vitale sportverenigingen. Een laatste proces dat gemeenten trachten te stimuleren bij sportverenigingen is het flexibiliseren van het sportaanbod. Sportverenigingen zouden vanuit dit perspectief hun aanbod moeten aanpassen aan de wensen en behoeften van specifieke doelgroepen (ouderen, allochtonen, sporters met een beperking) en de zogenoemde nieuwe sportconsument (Van der Roest, 2015).

II.3 Verenigingsperspectief

Gemeenten zijn dus in grote mate verantwoordelijk (gemaakt) voor taken in het sociaal domein. Tegelijkertijd passen de decentralisaties in een grotere beweging, waarin meer beroep wordt gedaan op de zelfredzaamheid en samenredzaamheid van burgers. Ook burgers en hun organisaties nemen sinds enkele jaren steeds meer verantwoordelijkheid voor taken in het sociaal domein. Dat geldt zeker voor sportverenigingen. Inmiddels zijn er vele voorbeelden te geven van clubs die hun steentje bijdragen binnen dit domein. Een voorbeeld van zo'n sportvereniging is de Rotterdamse korfbalvereniging WION. Als Sportplusvereniging neemt de vereniging deel aan het programma Bewegen naar werk, dat werkzoekenden een opstap biedt naar het weer deelnemen in de maatschappij. Daarnaast bieden zij aan cliënten van zorginstantie Pameijer een dagbesteding aan.

Deze vereniging staat niet alleen. Cijfers uit de Verenigingsmonitor laten zien dat sportverenigingen zichzelf als maatschappelijk betrokken duiden en dat het aandeel dat expliciet maatschappelijke activiteiten onderneemt groeit. Een eerste opvallende constatering wanneer we data uit 2016 vergelijken met data uit 2008 is het toenemend aantal verenigingen dat gemiddeld tot hoog extern georiënteerd is (figuur 11.1).

Figuur 11.1 Veranderende oriëntatie verenigingen in 2008 en 2016 (in procenten).



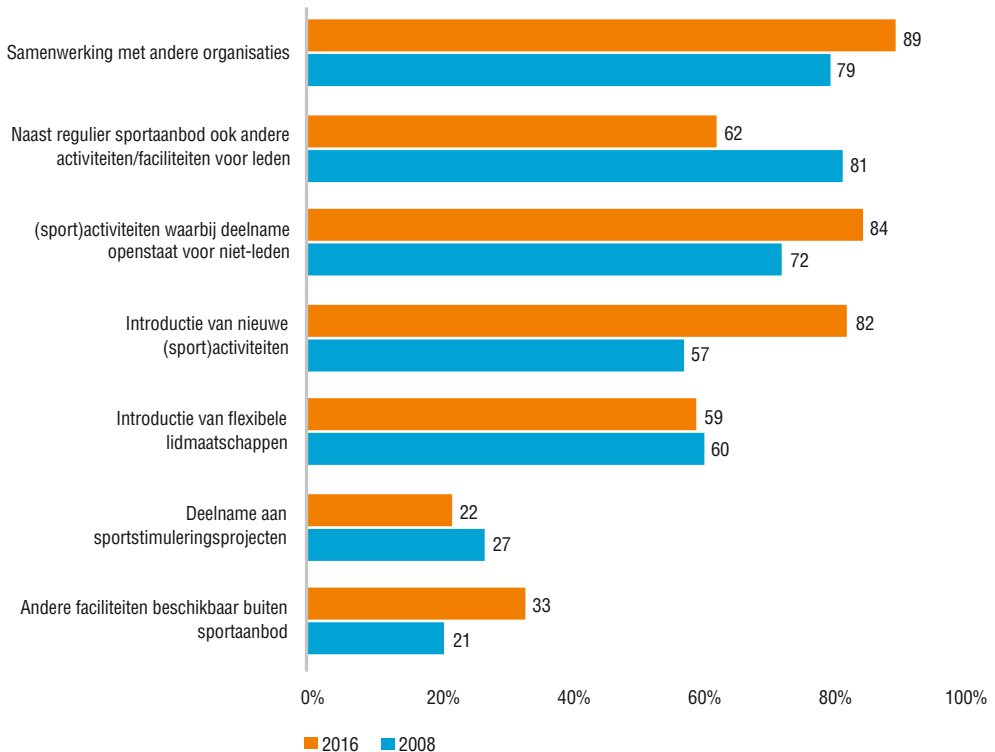
Bronnen: Van Kalmthout, De Jong & Lucassen, 2009; Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

Wat houdt een meer externe oriëntatie in? Bij een externe oriëntatie van sportverenigingen wordt gekeken naar de mate waarin sportverenigingen breder georiënteerd zijn dan het aanbieden van trainingen en competitie mogelijkheden voor leden. Deze verenigingen richten zich in hun sportaanbod niet alleen op de eigen leden, maar ook op onderwijs, de wijk en/of kwetsbare doelgroepen die in verhouding minder aan sport deelnemen. Tevens gaat het over het uitbreiden van sportaanbod met activiteiten die minder sportgerelateerd zijn. Daarbij

kan gedacht worden aan huiswerkbegeleiding, kinderopvang, evenementen of spelochten-den voor ouderen. De externe oriëntatie kan als indicator beschouwd worden voor de mate waarin verenigingen een bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen zoals integratie van minderheden, leefbaarheid in wijken en bevordering van volksgezondheid.

De index betreffende de externe oriëntatie is bevraagd op basis van zeven items (figuur 11.2). We zien op nagenoeg alle onderliggende items een toegenomen externe oriëntatie. De grootste verschuiving zien we bij het introduceren van nieuwe (sport)activiteiten en faciliteiten. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen activiteiten die nog dicht tegen het eigen sportaanbod van de verenigingen liggen of gericht zijn op de eigen leden én activiteiten die verder gaan dan het reguliere sportaanbod gericht op de eigen leden. Dat laatste betekent een grotere mate van externe oriëntatie, omdat sportverenigingen zich hiermee verder buiten hun traditionele comfortzone begeven. Opvallend is dan dat in 2016 een substantieel kleiner deel van de sportverenigingen dan in 2008 aangeeft andere activiteiten dan regulier sportaanbod voor de eigen leden aan te bieden. Activiteiten die openstaan voor niet-leden en de samenwerking met andere organisaties is in diezelfde periode juist toegenomen. De verschuiving in de meer externe activiteiten is het grootst. De ontwikkelingen voor beide typen activiteiten suggereren dat sportverenigingen een minder interne focus krijgen.

Figuur 11.2 Veranderende activiteiten sportverenigingen in 2008 en 2016 (in procenten).



Bronnen: Van Kalmthout et. al., 2009; Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

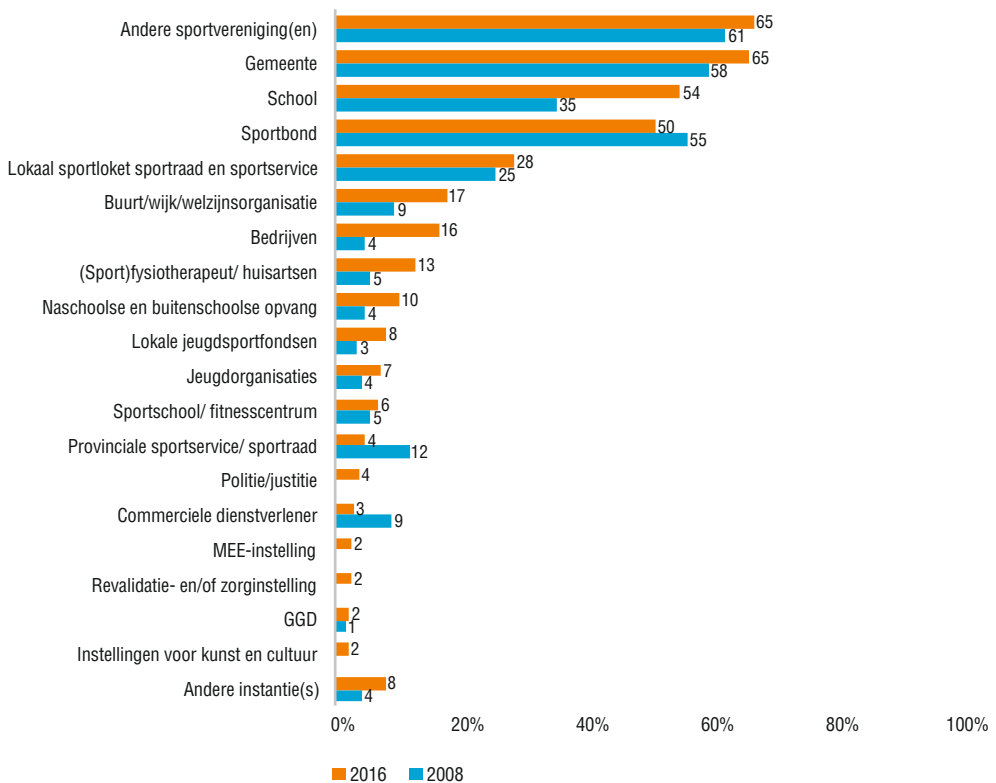
De ontwikkeling richting een meer externe oriëntatie zien we optreden bij zowel grote als kleine sportverenigingen, en bij sportverenigingen met en zonder eigen accommodatie.

Over het algemeen zijn de grote verenigingen (> 250 leden) en de verenigingen die beschikken over een eigen accommodatie meer extern georiënteerd dan de kleine verenigingen (≤ 100 leden) en de verenigingen zonder eigen accommodatie. De verschuiving naar externe oriëntatie is voor die eerste groep verenigingen dus groter. Maar over de hele linie zien we een hogere mate van externe oriëntatie terug in de data van de Verenigingsmonitor uit 2016.

Een groot aantal clubs (89%) geeft aan samen te werken met andere organisaties (figuur 11.3). Er is een daling van 10 procent in het aantal sportverenigingen dat stelt met geen enkele organisatie samen te werken. Bestuurders van sportverenigingen zien vooral andere sportverenigingen, gemeenten, scholen en sportbonden als directe samenwerkingspartner (figuur 11.3). Opvallend hierin is de relatief grote toename van sportverenigingen die aangeven met scholen samen te werken. Hoewel er geen uitvoerig onderzoek naar is gedaan, zien wij deze stijging vooral als resultaat van landelijke beleidsprogramma's (Impuls Brede Scholen, Sport en Cultuur, Sport,

bewegen en onderwijs en Sport en Bewegen in de Buurt) die de lokale intrede en uitbreiding van combinatiefunctionarissen en buurtsportcoaches mogelijk hebben gemaakt (Von Heijden et al., 2013; Van Lindert et al., 2017a). Daarnaast werken sportverenigingen in 2016 vooral ook meer samen met publieke en maatschappelijke organisaties in vergelijking met 2008.

Figuur 11.3 Samenwerkingspartners in 2008 en 2016 volgens verenigingen die samenwerken (in procenten).



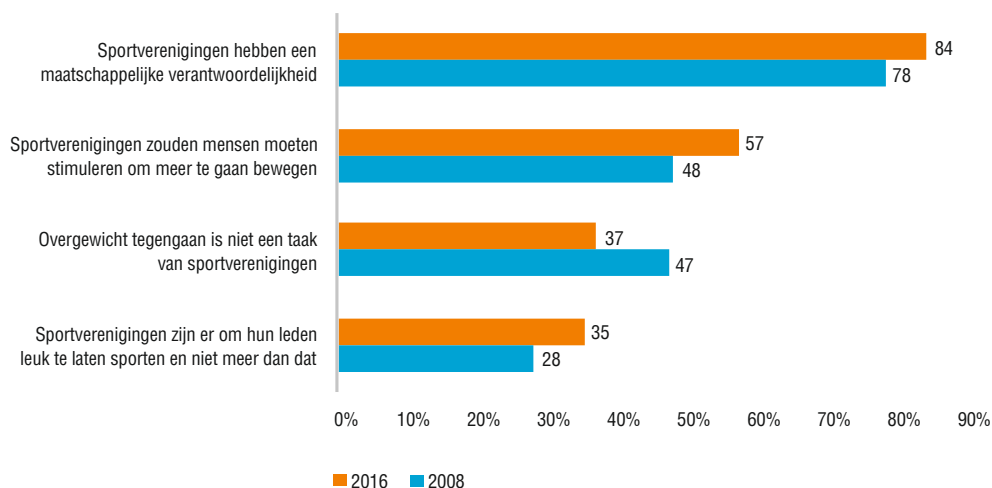
Bronnen: Van Kalmthout et. al., 2009; Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

Vanuit het oogpunt van betrokkenheid van sportverenigingen bij het sociaal domein is de stijging met andere type organisaties interessant. Samenwerkingen met buurt-/wijk-/welzijnsorganisatie, lokale jeugdsportfondsen, jeugdorganisaties, politie/justitie en MEE-instelling wijzen op een grotere betrokkenheid in het sociaal domein voor sportverenigingen dan uit de monitor van 2008 naar voren kwam.

Toch is een grotere betrokkenheid van sportverenigingen bij het sociaal domein niet het hele verhaal. Als gekeken wordt naar de wijze waarop sportverenigingen hun maatschap-

pelijke rol duiden, dan lijkt daaruit een tweedeling naar voren te komen (figuur 11.4). In 2016 stelt een hoger aantal verenigingen, dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en mensen zouden moeten stimuleren meer te gaan bewegen, én stelt eveneens een hoger percentage verenigingen dat zij er zijn om enkel hun eigen leden te laten sporten. Dat betekent dat het aantal sportverenigingen dat zich bewust is van een maatschappelijke functie en het aantal sportverenigingen dat kiest voor een focus op de eigen leden en organisatie beide zijn toegenomen. Gesteld kan worden dat bestuurders van sportverenigingen het doen en laten van de sportvereniging als een maatschappelijke activiteit beschouwen. Ook bestuurders die vinden dat hun sportvereniging bestaat om 'de eigen leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat', vinden dat ze een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. De verenigingen die meer gericht zijn op het sporten voor de eigen leden en dit als hun maatschappelijke verantwoordelijkheid duiden zijn homogener van samenstelling, vaak klein en zij beschikken minder vaak over een eigen kantine. Met de stelling 'Sportverenigingen zijn er om hun leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat' is 57 procent van de verenigingen met minder dan honderd leden het grotendeels of helemaal eens met versus 30 procent van de sportverenigingen met meer dan 250 leden. Deze clubs werken gemiddeld net zo vaak samen als de andere sportverenigingen, maar doen dat met een kleiner aantal samenwerkingspartners en met organisaties die dichter bij de core business van de vereniging liggen, zoals de betreffende sportbond en de lokale sportservice. Clubs die het oneens zijn met de stelling dat 'sportverenigingen er zijn om hun leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat' zijn vooral buitensporten, met name veldsporten, beschikken vaker over een eigen accommodatie en kantine en zijn meer divers van samenstelling.

Figuur 11.4 Stellingen maatschappelijke verantwoordelijkheid/rol in 2008 en 2016 (percentage mee eens).



Bronnen: Van Kalmthout et. al., 2009; Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

Het is al vaker gesuggereerd, maar op basis van de gepresenteerde data uit het Verenigingspanel kunnen we nu ook empirisch constateren dat sportverenigingen zichzelf een intrinsieke maatschappelijke waarde toekennen, ook wanneer die sportvereniging zich niet expliciet richt op specifieke doelgroepen binnen het sociaal domein of maatschappelijke beleidsprogramma's. Een maatschappelijke functie is in de ogen van bestuurders van sportverenigingen inherent verbonden aan een sportvereniging. We zien hierin overeenkomsten met de wijze waarop gemeenten de maatschappelijke rol van sportverenigingen duiden. In hun rol als sportaanbieder krijgen sportverenigingen ook van gemeenten een inherent maatschappelijke rol toegedicht. Daarnaast kennen gemeenten de verenigingsvorm ook een hogere maatschappelijke waarde toe in vergelijking met andere type sportaanbieders:

'Mensen die sporten via een sportvereniging blijven gemiddeld veel langer sporten dan mensen die via andere organisaties, dan wel zelfstandig sporten. Dat komt door de sterke sociale binding binnen een sportvereniging.' (Sportnota Rotterdam 2017-2020: Gemeente Rotterdam, 2016)

In hun rol als projectuitvoerder kunnen sportverenigingen zich volgens gemeenten juist richten op aanvullende maatschappelijke functies en daarmee een bredere externe oriëntatie.

Als laatste kijken we naar de beweegredenen van sportverenigingen om samen te werken met andere organisaties (tabel 11.1). Organisaties waarmee wordt samengewerkt vanwege de maatschappelijke rol van de club zijn jeugdorganisaties, wijkwelzijnsorganisaties en lokale jeugdsportfondsen. Ook scholen, naschoolse opvang en lokale sportraden zijn organisaties waarmee wordt samengewerkt met als voornamere reden de maatschappelijke taken van de sportvereniging. Sportverenigingen sluiten door de samenwerking met verschillende zorg- en welzijnsinstellingen en daaraan gelieerde organisaties aan bij het sociaal domein.

Tabel 11.1 Redenen om samen te werken.

	Levert nieuwe leden op	Levert inkomsten op	Onderdeel subsidie-afspraken gemeente	Goede reclame/publiciteit	Belangrijke aanvulling op het aanbod	Maatschappelijke taak	Verhoogt kwaliteit/ deskundigheid	Andere overweging
Gemeente (n=287)	4	13	24	10	4	17	6	21
Andere sportverenigingen (n=289)	6	7	1	14	21	14	17	20
School (n=239)	48	5	1	15	4	25		2
Naschoolse en buitenschoolse opvang (n=44)	35	16	1	10	4	25	2	7
Jeugdorganisaties (n=30)	25	3	2	5	6	57		2
Buurt-/wijk-/welzijnsorganisatie (n=77)	16	12	1	21	4	40	3	4
Lokale jeugdsportfondsen (n=34)	9	27	13	6	9	28		7
Bedrijven (n=68)	1	69		17	3	4	3	4
Sportbond (n=233)	2	1	1	6	9	5	61	16
(Sport)fysiotherapeut/ huisartsen (n=56)	2	3		2	32	7	42	12
Lokale sportservice/ Lokaal sportloket (n=67)	17	7	6	7	10	5	37	12
Lokale sportraad (n=76)	5	3	5	12	9	25	26	15

Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

De data uit de verenigingsmonitor laten zien dat de wijze waarop sportverenigingen hun maatschappelijke rol invullen, verschilt. Dat is zowel op te maken uit de spreiding van samenwerkingspartners uit tabel 11.1, als uit de constatering dat er een tweedeling zichtbaar is tussen een groep verenigingen die de gerichtheid op de eigen leden als maatschappelijke functie ziet en een groep verenigingen die juist de externe oriëntatie als maatschappelijke functie ziet. Dit komt mede door de faciliteiten (accommodatie en kantine) die de vereniging ter beschikking heeft, en de interne (diversiteit ledenbestand, organisatie en ambitie) en externe context (mogelijkheden in de omgeving, belangenorganisaties doelgroepen, concurrerende verenigingen) waarin de vereniging actief is. Niet voor elke vereniging lijkt dan ook een rol in het sociaal domein weggelegd. Vooral sportverenigingen die zich bevinden aan

het positieve uiterste van het continuüm van maatschappelijke oriëntatie lijken geneigd een dergelijke rol te willen vervullen.

Zie voor een voorbeeld de gemeente (Houten) die de samenwerking tussen de sportsector en het sociaal domein wil versterken (kader 11.1).

Kader 11.1 Voorbeeld samenwerking tussen de sportsector en het sociaal domein in Houten

De gemeente Houten wil de samenwerking tussen de sportsector en het sociaal domein in Houten versterken. Sport en bewegen en vrijwilligerswerk in de sport worden beschouwd als katalysator voor het behalen van resultaten op andere beleidsterrein en ten aanzien van sociale binding, maatschappelijke participatie en integratie. Het Mulier Instituut voerde een inventarisatie uit van de mogelijkheden van de Houtense sportaanbieders (vooral verenigingen) om 'nieuwe' verbindingen aan te gaan met welzijnsinstellingen, zorginstellingen, onderwijs en werkgelegenheidsinitiatieven.

De uitkomsten van de inventarisatie waren onder meer:

De meerderheid van de Houtense sportaanbieders werkt momenteel niet (formeel) samen met organisaties uit het maatschappelijk terrein. Er zijn echter wel diverse lokale voorbeelden en initiatieven, waarvan andere (sport) organisaties kunnen leren.

Zowel sportaanbieders als organisaties uit het sociaal domein zien mogelijkheden, maar ervaren dan wel en verwachten tevens diverse belemmeringen (onder andere inzet, menskracht, expertise, accommodatie, financiën) waarbij ze vragen om concrete ondersteuning (vanuit de gemeente). Zonder nadere stimulering en facilitering, zullen naar verwachting niet veel nieuwe initiatieven vanuit het veld zelf komen.

Behalve het faciliteren van ontmoetingsmogelijkheden en uitwisseling via platformbijeenkomsten vragen betrokken en potentiële partijen vanuit de sport en sociaal domein om:

- meer informatie over doelgroepen, organisaties en initiatieven (behoefteanalyse en sociale kaart);
- een concreet coördinatiepunt voor vragen en informatie;
- begeleiding bij het verbinden van 'passende' organisaties en het vormgeven van nieuwe samenwerkingsverbanden;
- budget en ondersteuning voor het – waar nodig – bijscholen van (nieuwe) vrijwilligers en/of het creëren van accommodatiemogelijkheden.

Bron: Elling & Brandsema, 2017.

II.4 Discussie

We constateren dat zowel het sportbeleid, als de sportvereniging steeds verder over de randen van de sport heen kijkt. Ontegenzeggelijk verbreedt de aandacht van steeds meer sportverenigingen naar de lokale omgeving waarvan zij deel uitmaakt. Activiteiten voor kwetsbare groepen, al dan niet georganiseerd op de eigen accommodatie, worden meer en meer gemeengoed bij een eveneens groeiend deel van de sportverenigingen. Uit de beschikbare data kan niet worden opgemaakt waarom die verandering optreedt. Wel zien we deze veranderingen bij sportverenigingen parallel lopen aan ontwikkelingen in het landelijk sportbeleid, zoals dat in paragraaf 11.1 uiteen is gezet.

Er liggen kansen de meerwaarde van sport voor opvoedkundige vraagstukken, arbeid, burgerschap en sociale samenhang te vergroten in samenwerking tussen publieke organisaties en sportverenigingen.

Tegelijkertijd blijft de vraag gerechtvaardigd wat er nog verwacht kan en mag worden van sportverenigingen (zie ook Boessenkool et al., 2011). De wens van lokale overheden en maatschappelijke organisaties vraagt van sportverenigingen dat zij zich steeds meer op complexe publieke vraagstukken richten (Van Eekeren, 2016; Waardenburg, 2016a). Sportverenigingen ontberen veelal de professionele kennis en expertise om met mensen met (vaak meervoudige) sociale problemen te werken. Deze kwetsbare burgers vinden niet vanzelf hun weg naar het sportaanbod van verenigingen (Vandermeersch, Meganck, Seghers, Vos & Scheerder, 2017).

Tevens zijn de meeste sportverenigingen niet gewend vanuit zorginterventies te denken en handelen (Waardenburg, 2016a). Het denken in termen van een zorgbehoevende doelgroep is hen over het algemeen vreemd. In dat kader stellen Hermens, Langen, Verkooijen & Koelen (2017) dat sportconsulenten of beweegmakelaars een belangrijke rol als 'boundary spanner' vervullen. Zij vormen een noodzakelijke brug tussen de zorgprofessional en de sportvereniging (Leenaars, 2017). Vraag is wel in hoeverre de invulling van de maatschappelijke rol door sportverenigingen aansluit op wat het sociaal domein vraagt. We zien dit als een belangrijke vraag voor vervolgonderzoek. Kennis hierover kan betrokken partijen helpen een meer effectieve samenwerking tot stand te brengen.

Sportverenigingen staan niet eenduidig positief tegenover een grotere rol in het sociaal domein. Wel zien zij zichzelf als een organisatie met een inherent maatschappelijke functie. We hebben laten zien dat er een groep sportverenigingen is die zichzelf uitsluitend als sportaanbieder identificeert. Zij richten zich op het aanbieden van regulier sportaanbod voor de eigen leden en doelgroep. Voor hen is de maatschappelijke functie verbonden aan het zijn van een vereniging en aan het overbrengen van waarden verbonden met sport, zoals veiligheid en respect.

Een flink deel van de sportverenigingen is aanspreekbaar op een lokale functie als sportaanbieder, accommodatiebeheerder of opleidingsinstantie. Hoewel ook het percentage van sportverenigingen dat maatschappelijke activiteiten aanbiedt toeneemt, stellen we hier dat een structurele bijdrage van sportverenigingen in het sociaal domein – in de functie van projectuitvoerder - met name lijkt weggelegd voor een specifiek deel van de verenigingen. Het gaat dan voornamelijk om sportverenigingen die vanwege hun grootte en/of vanwege een eigen accommodatie meer mogelijkheden lijken te hebben zich in het sociaal domein te begeven en een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Het landschap van maatschappelijk actieve sportverenigingen verbreedt. Een deel van de verenigingen kan zich in de toekomst meer gaan specialiseren op echt complexe doelgroepen in het sociaal domein. Dat betekent dat investeren in een passend en verantwoord sport- en beweegklimaat voor groepen in het sociaal domein ook differentieert naar de (on)mogelijkheden van sportverenigingen voor dit domein. De belangrijkste constatering in dit hoofdstuk is dat we voor de externe oriëntatie een tweedeling in het verenigingslandschap constateren. Voor gemeenten zou die toegenomen tweedeling een belangrijk aandachtspunt in beleidskeuzes moeten zijn.

Een maatschappelijke rol

Nijmegen Atletiek is opgericht in 1978, als Atletiek Vereniging Nijmegen (AV Nijmegen). De vereniging heeft inmiddels een dagelijks aanbod van atletiek-, hardloop- en wandeltrainingen voor zowel jeugdleden als volwassenen, op prestatie- en recreatieniveau. De vereniging heeft onderzocht of zij een rol kan vervullen bij actuele, maatschappelijke vraagstellingen binnen de gemeente. Op basis van deze ambitie zijn nieuwe activiteiten ontwikkeld, naast het reguliere aanbod. Bij Nijmegen Atletiek is één medewerker parttime in dienst als verenigingsmanager, verder draait de vereniging op vrijwilligers.

Gebruik accommodatie

Op de accommodatie van Nijmegen Atletiek sporten meerdere partijen. Er is een samenwerking met sportmasseurs en een diëtiste, waar leden van de vereniging laagdrempelig gebruik van kunnen maken. Een podotherapeut en een praktijk voor sportfysiotherapie huren een deel van de ruimte en bieden hun diensten aan, met name aan leden van de verenigingen. Nijmegen Atletiek wil met behulp van deze samenwerkingen een klimaat creëren dat aansluit bij het bedrijven van (top)sport.

Wedstrijden

Nijmegen Atletiek organiseert jaarlijks een internationale baanwedstrijd, de Nijmegen Global Athletics. Sinds een aantal jaren zijn er maatschappelijke doelen aan de wedstrijd gekoppeld: Nijmegen Atletiek probeert een evenement te creëren met een grote breedte, waar iedereen kan sporten. Hiervoor is gekeken naar de behoeften vanuit de gemeente Nijmegen en de provincie Gelderland, die met name op het gebied van de breedtesport bleken te liggen. De gemeente en de provincie bieden financiële ondersteuning voor het evenement. Er wordt een jeugdwedstrijd georganiseerd voor scholen en er vindt een special run plaats voor mensen met een verstandelijke beperking. Sinds 2014 wordt ook de bevrijdingsloop georganiseerd als onderdeel van Nijmegen Global Athletics. Hieraan doen deelnemers van verschillende verenigingen mee, waaronder mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking.

In 2016 werden de Special Olympics georganiseerd in Nijmegen, Groesbeek en Wijchen. Voor dit evenement, gericht op sporters met een verstandelijke beperking, nam Nijmegen Atletiek de organisatie van het atletiekgedeelte op zich. Er namen 400 tot 500 atleten deel. Vanuit Nijmegen Atletiek wordt aangegeven dat evenementen als deze geen aantoonbaar effect hebben op (de groei van) de vereniging. Het plezier dat de activiteiten opleveren voor de deelnemers en de persoonlijke prestaties die zij neerzetten, worden echter als zeer waardevol gezien. De bijdrage aan het imago van Nijmegen Atletiek wordt niet concreet gemeten.

Time2Move

In samenwerking met stichting Het Inter-lokaal en Vrijwilligerscentrale Nijmegen is Nijmegen Atletiek het project Time2Move gestart. Dit project is ontstaan naar aanleiding van een oriëntatie op het combineren van welzijn en sport. Het project richt zich op nieuwkomers en hun kinderen. Het doel is de emancipatie en integratie van de doelgroep te bevorderen en de band tussen deelnemende vaders en hun kinderen te versterken. De deelnemers doen mee aan sporttrainingen en de Vrijwilligerscentrale regelt vrijwilligerswerk voor de deelnemende vaders. Deze samenwerking biedt de mogelijkheid om deelnemers niet alleen sportief te activeren, maar ook op maatschappelijk gebied. Het project gaat uit van sport als middel om andere doelen te bereiken. Het Oranje Fonds biedt financiële ondersteuning voor Time2Move.

Andere doelgroepen

Nijmegen Atletiek houdt ontwikkelingen op het gebied van lopen en bewegen in de gaten en creëert op basis hiervan nieuw aanbod als daar behoefte aan blijkt te zijn. Hierdoor zijn er trainingen sportief wandelen en nordic walking gestart. Er is een aangepaste wandeltraining voor mensen met een chronische aandoening. Dit aanbod past goed in het verlengde van de vereniging. Het spreekt nieuwe doelgroepen aan en

is interessant voor huidige sporters die herstellen van een blessure. In samenwerking met de Sint Maartenskliniek en de Werkenrode School voor voortgezet speciaal onderwijs, worden er trainingen handbiken aangeboden. Handbiken is ontwikkeld om de mobiliteit van mensen in een rolstoel en mensen met motorische beperkingen te vergroten en wordt bij Nijmegen Atletiek als sport beoefend. De vereniging biedt daarnaast trainingen aan voor jeugd van 8 tot 19 jaar met een verstandelijke beperking. Een vrijwilliger van Nijmegen Atletiek, die verbonden is aan de Sint Maartenskliniek, houdt zich bezig met het ontwikkelen van dit aanbod. Het bredere aanbod bevalt de vereniging goed. Wel vinden zij het belangrijk dicht bij de hoofdactiviteit te blijven. Hun kracht ligt in de sport en daar willen ze gebruik van maken.



Ervaringen

Nijmegen Atletiek ziet haar rol breder dan alleen een vereniging zijn voor de leden. Ze ziet mogelijkheden om een bredere rol in de maatschappij te vervullen. Deze visie is afkomstig van een beperkt aantal betrokkenen, maar als activiteiten eenmaal uitgevoerd worden, vormt het draagvlak binnen de rest van de vereniging geen probleem. Actieve leden vinden het een mooie toevoeging, als de vereniging er niet slechter op wordt. De vereniging constateert dat de betrokkenheid van leden verandert. Leden zijn tegenwoordig liever gedurende een korte periode actief als vrijwilliger dan op structurele basis. De vereniging past de organisatie van haar projecten hierop aan en dat lukt redelijk.

Het organiseren van activiteiten buiten het reguliere aanbod heeft volgens Nijmegen Atletiek een positief effect op het imago van de vereniging. Een positief imago en publiciteit als gevolg van de projecten dragen bij aan ledenwerving en zorgen ervoor dat mogelijke maatschappelijke partners eerder open staan voor samenwerking. Binnen de vereniging wordt een vorm van saamhorigheid gecreëerd, door samen projecten te organiseren. Nijmegen Atletiek geeft aan dat deze neveneffecten lastig concreet te maken zijn, maar heeft het idee dat het zo werkt.

Tips van Nijmegen Atletiek

1. Achterhaal wat er speelt in de stad, bijvoorbeeld via bronnen als de Stadsmonitor, en kijk wat sport hieraan kan bijdragen.
2. Blijf bij de dingen waar je als vereniging goed in bent, in dit geval atletiek- en hardloopaanbod, en zoek andere partijen die hierbij ondersteuning kunnen bieden.

12

Verenigings- ondersteuning (VO) – van lappendeken naar professioneel netwerk

» Jo Lucassen (Mulier Instituut)

» Karin van der Maat (Mulier Instituut, nu Kenniscentrum Sport)

12.1 25 jaar verenigingsondersteuning

Om sportverenigingen te helpen hun weg te vinden in de huidige complexe maatschappij, is er in de afgelopen decennia een heel scala aan ondersteunende organisaties ontstaan. Deels is dit gebeurd op initiatief van de sportbonden, die van oudsher een dienstverlenende rol vervullen voor aangesloten verenigingen op het gebied van competitie, kaderopleidingen, ledenwerving en dergelijke.

Zo'n 25 jaar geleden werden de eerste initiatieven genomen om sportclubs te ondersteunen bij strategische vragen in de vorm van ondersteuningsprojecten. De basis voor gerichte ondersteuning bij het oplossen van problemen ten aanzien van organisatie, beleid en marketing vormden de resultaten van een systematische analyse. De Rijksuniversiteit Groningen ontwikkelde in 1990 op verzoek van de gemeente Groningen het Diagnostisch Instrument Sportverenigingen (DIS; Determan, 1990). Dit DIS is vervolgens door verschillende provinciale sportraden ingezet bij sportverenigingen. Een extern coördinator begeleidde en adviseerde de vereniging bij het doorlopen van de verschillende projectfasen.

In aanvulling daarop ontwikkelde de Nederlandse Sport Federatie (NSF) een analyse-instrument voor sportbonden, onder de naam Verenigings Ondersteunings Project (VOP). Onder auspiciën van de Nederlandse Sport Federatie is binnen deze bonden een groot aantal verenigingsbegeleiders opgeleid, die op tijdelijke basis ingezet konden worden binnen verenigingen. Als leidraad daarbij had de NSF een drietal handleidingen, gericht op analyse van de vereniging, het stellen van prioriteiten en het maken van een beleidsplan (Hildebrand, 1991). Vanaf het begin van de jaren negentig heeft NOC*NSF een gericht beleid gevoerd om deze verenigingsondersteuning met de sportbonden verder te ontwikkelen (NOC*NSF, 1997). Zo verdrievoudigde vanaf 1996 in vier jaar tijd de hoeveelheid gesubsidieerde verenigingsondersteuning tot 35.000 dagdelen (Janssens, Smit & Schram, 2001). Na de eeuwwisseling constateerde NOC*NSF dan ook een flinke verbreding in het aanbod: 'Niet alleen sportbonden zelf bieden ondersteuning aan hun verenigingen, maar ook provinciale sportraden, koepels en gemeenten helpen steeds meer verenigingen bij het oplossen van knelpunten' (NOC*NSF, 2001: p.31). Verenigingsondersteuning vinden we tegenwoordig dan ook in vele vormen, maar wat is verenigingsondersteuning, wat verstaan we onder verenigingsondersteuning?

Franssen (1996) definieert verenigingsondersteuning (VO) als iedere vorm van hulp (taakverlichting, assistentie, deskundigheidsbevordering et cetera) die een vereniging waar dan

ook kan krijgen of kopen, op alle terreinen die met het bestieren van een sportvereniging te maken hebben. Iedere handreiking die een vereniging krijgt bij het oplossen van een probleem of het beantwoorden van een vraag is een vorm van VO. De VO is in 1996 volgens Franssen vraaggedreven, vaak confectie, soms maatwerk, soms bestaand uit inhoudelijke expertise en soms uit procesmatige ondersteuning. In 2001 merken Janssens et al. op dat door alle verschillen in aanpak en inhoud VO een containerbegrip is geworden en uiteenlopende vormen van dienstverlening beslaat, die met elkaar gemeen hebben dat er sprake is van een tijdelijke interventie op verenigingsniveau, die betrekking heeft op één of meer onderdelen van het organisatorisch en bestuurlijk functioneren (Janssens et al., 2001).

De veelvormigheid in het ondersteuningsaanbod binnen de sport was de aanleiding voor NOC*NSF een project te starten om die beter te structureren (Gootjes & Lucassen, 1998; Van Eekeren, Anthonissen & Boessenkool, 1998). Het daaruit resulterende *Masterplan Sportinfrastructuur - SPIN* (Task Force Spin, 2001) beschrijft de basisprincipes en belangrijkste consequenties van de organisatorische vernieuwingen in de sportondersteuning. Het begrip ‘ondersteuning’ wordt dan beschreven als het al dan niet tegen betaling verrichten van werkzaamheden, niet zijnde het leveren van producten en wordt opgesplitst naar:

- Algemene of sporttak overstijgende ondersteuning:
Dienstverlenende activiteiten op het gebied van het organisatorisch, bestuurlijk en bedrijfsmatig functioneren van sportaanbieders, ten behoeve van het vraaggericht oplossen van knelpunten;
- Sporttakspecifieke ondersteuning:
Dienstverlenende activiteiten op het gebied van, voor een bepaalde sport specialistische en unieke thema’s, ten behoeve van het vraaggericht oplossen van knelpunten hieromtrent;
- Verenigingsondersteuning:
(Het subsidiabele deel van die) dienstverlenende activiteiten op het gebied van het organisatorisch en bestuurlijk functioneren van sportverenigingen, waarbij (er binnen een afgebakende periode) daadwerkelijk sprake is van één of meerdere bezoeken van een ondersteuner (aan de betreffende vereniging) ten behoeve van het vraaggericht oplossen van verenigingsknelpunten (zie ook Janssens et al., 2001).

De Rekenkamer Rotterdam neemt bij haar onderzoek (2009) onder VO behalve diensten ook producten onder de loep die erop gericht zijn om de vereniging op een of andere manier te versterken/vitaliseren (Dijk, De Vries & Slender, 2014). Ook wordt wel een onderscheid gemaakt tussen VO als doel en als middel (onder anderen Steemers, 2009). Bij VO als doel gaat het om in stand houden en versterken van de verenigingssport in Rotterdam door ondersteuning te bieden op financieel, bestuurlijk en organisatorisch vlak. Bij VO als middel worden sportverenigingen ondersteund om een rol te kunnen spelen in projecten sportstimulering in wijken en op scholen. Het palet van ondersteuningsvormen is dus zeer breed. De hierboven

beschreven definities overziend, nemen we in dit hoofdstuk de omschrijving van Janssens (2011) over. Onder verenigingsondersteuning wordt gevat: alle dienstverlenende activiteiten op organisatorisch en bestuurlijk vlak, die externe (professionele) krachten, al dan niet tegen betaling, aan verenigingen leveren.

Sinds 2012 is de verenigingsondersteuning van NOC*NSF en de sportbonden direct gekoppeld aan het landelijke programma *Veilig Sportklimaat (VSK)*, gericht op het tot stand brengen van integraal sportieve verenigingen (NOC*NSF, 2015). De KNVB ondersteunde in 2015 in dit kader 497 verenigingen op het gebied van Sportiviteit & Respect en stelde zich voor 2016 ten doel dit bij 325 verenigingen te doen. Voor integrale verenigingsondersteuning werd in de begroting 2016/'17 een bedrag van ruim 400.000 euro uitgetrokken (KNVB, 2016). In totaal maakten in 2017 ruim 920 verenigingen gebruik van de binnen VSK aangeboden verenigingsondersteuning/procesbegeleiding¹ (Romijn & Kalmthout, 2017). In het vervolgpriogramma VSK 2017 – 2018 wordt in de verenigingsondersteuning een accent gelegd op de ontwikkeling en uitvoering van procesbegeleiding.

Voor dit hoofdstuk zijn eerdere (literatuur)onderzoeken geraadpleegd en zijn zes experts geïnterviewd van een aantal sleutelorganisaties op het gebied van VO. We geven nu eerst een beeld van het actuele aanbod en de vraag naar verenigingsondersteuning. Vervolgens gaan we in op de rol en vereiste bekwaamheid die van verenigingsondersteuners worden verwacht. Op basis van ervaringen van experts en van onderzoek bespreken we de slaag- en faalfactoren van ondersteuning aan clubs. We ronden af met een blik vooruit: wat is voor de toekomst van verenigingsondersteuning van belang?

12.2 Aanbod van en vraag naar VO

Aanbod van VO

Deze paragraaf geeft zicht op de hoofdlijnen van het VO-aanbod. Welke producten en diensten worden aangeboden, op welke thema's vindt de ondersteuning plaats en welke organisaties bieden de ondersteuning aan?

Ondersteuningsthema's

VO kan betrekking hebben op zeer uiteenlopende zaken. De volgende thema's zijn te onderscheiden in het aanbod van VO (zie onder anderen Janssens et al., 2001):

- Algemene beleidszaken en -plannen
- Strategie
- Samenwerking, fusies en ontvlechting

1 Verderop in 12.3 komt de ontwikkeling van VO naar procesbegeleiding nog aan de orde.

- Verenigingsmanagement
- Verenigingsonderzoek en beleidsanalyse
- Vrijwilligersbeleid (werving en selectie), begeleiding en ondersteuning
- Kaderbeleid en deskundigheidsbevordering, waaronder sporttechnische cursussen
- Arbeidsaangelegenheden, waaronder de arbocheck
- Accommodatie en energie, waaronder beheer en onderhoud, nieuwbouw en verhuizing, privatisering en verduurzaming
- Kantinezaken, waaronder beheer en organisatie, sociale hygiëne en hygiëncode
- Financiën
 - Opstellen begrotingen/jaarrekeningen
 - Financieel beleid/management
 - Financiële administratie
 - Organiseren van financiële acties
- Juridische en fiscale zaken, waaronder omgaan met wet- en regelgeving
- Ledenwerving en behoud
- Ledenadministratie
- Doelgroepen (alloctonen, vluchtelingen, gehandicapten, jeugd, volwassenen, senioren, vrouwen en ouders) en bijbehorende plannen per doelgroep > sportstimulering (?)
- Topsport en talentontwikkeling
- Interne en externe communicatie, waaronder contacten met gemeente(n)
- PR, waaronder contacten met de pers
- Organiseren van wedstrijden en toernooien
- Sponsoring
- Waarden en normen, waaronder aanpak ongewenst gedrag, VOG, sportiviteit en respect, veilig sportklimaat
- Automatisering en administratie
- Materialen/faciliteiten inhuren/gebruiken

Ondersteuningsvormen: online of on-site maatwerk

Qua producten en diensten, het aanbod, is er tegenwoordig een duidelijk onderscheid te maken tussen online ondersteuning en advies/hulp door personen (accountmanagement of actieve/live ondersteuning). Dit wordt mooi verwoord op de website van Rotterdam Sportsupport (2017):

'...De ondersteuning varieert op diverse thema's, van online inspiratie, downloads en telefonisch advies tot inspiratieavonden en een-op-een ondersteuning door een verenigingsadviseur.'

Online ondersteuning kan bestaan uit kennisbanken met allerlei handleidingen, publicaties en goede voorbeelden, FAQ's en chatmogelijkheden. Die zijn bijvoorbeeld te vinden op sport.nl/voorclubs of websites van sportbonden, zoals centrecourt.nl. Tegenwoordig behoort ook e-learning tot de mogelijkheden.

Advies of hulp door personen (de verenigingsondersteuners) wordt geboden door het organiseren van trainingen, workshops of cursussen, bijscholingen, thema- of voorlichtingsbijeenkomsten, onderzoeksprojecten, deelname aan werkgroepen, een vorm van counseling of een-op-een begeleiding/gesprekken. Hierbij is er sprake van zowel fulltime als parttime inzet van mensen, variërend van goed betaald tot niet betaald/vrijwillig en met of zonder eigen bijdrage vanuit de verenigingen.

In de bovenstaande productbeschrijving schuilt ook de inhoudelijke aanpak. Janssens et al. (2001) maken onderscheid in twee werkwijzen of benaderingen: een gestandaardiseerde aanpak en een aanpak op maat, waarbij in de praktijk duidelijk wordt dat er allerlei tussenvormen mogelijk zijn. Hoewel een vraaggestuurde aanpak al het uitgangspunt vormde bij de ideeën die werden neergelegd in het *Masterplan Sportinfrastructuur* (Task Force Spin, 2001; Klompstra, 1991) lijkt de verenigingsondersteuning tot op heden toch overwegend aanbodgestuurd en subsidiegedreven. Ook concluderen Dijk et al. (2014) in recenter onderzoek in Groningen dat de afstemming tussen verenigingsondersteuners op enkele punten verbeterd kan worden. Gemeenten en sportbonden doen onder meer suggesties hoe de provinciale sportraad zich als ondersteuner kan verhouden tot de sportverenigingen.

De door ons geïnterviewde experts geven aan dat er een ontwikkeling gaande is naar het passend maken van aanbod (maatwerk, al dan niet op basis van segmentatie) en het (lokaal) werken vanuit de vraag/behoefte van de vereniging.

‘...Vroeger werd er veel gewerkt met presentaties en theorie. Nu werken we vanuit het ‘probleem’ van de verenigingen en delen we ervaringen en kijken we wat er past bij de desbetreffende vereniging.’ (gemeentelijk coördinator VO)

‘...Het verschil met een aantal jaar geleden is dat er voorheen mensen langskwamen bij clubs om te vertellen hoe het moet (de pleister te plakken). Tegenwoordig staat meer de ontwikkelaar centraal en wordt er meer zelfredzaamheid verwacht. Procesbegeleiders helpen clubs zichzelf te ontdekken en uit te zoeken wat ze wel of niet moeten toepassen.’ (landelijk manager VO)

Daarbij wordt ingehaakt op de veranderende maatschappelijke verwachtingen van de rol van verenigingen (werken met andere doelgroepen, niet alleen sportaanbod, verschuiving naar sport als middel). Een deel van de verenigingen wil gericht op deze ontwikkelingen inspelen. Dit werkt door in de ondersteuningsvraag van verenigingen, die diverser wordt. In het verlengde daarvan worden andere eisen gesteld aan de ondersteuners, ze moeten met een breder scala aan vragen kunnen omgaan. Uit de interviews wordt duidelijk dat bij verschillende partijen wordt ingezet op gerichte screening/selectie van ondersteuners. Dit heeft te maken met de meer probleemgestuurde aanpak en de daarbij vereiste rollen, competenties en vaardigheden van de ondersteuner als ontwikkelaar/veranderkundige (zie paragraaf 12.3).

Ondersteuningsorganisaties

Het bovengenoemde aanbod is afkomstig van een bont geheel aan organisaties (zie onder anderen Janssens, 2011; Dijk et al., 2014; Hulsebos, Knaapen, & Jentink, 2015; Van Kalmt-hout, Van der Werff, Daamen & Veerman, 2013). In 1996 concludeerde Franssen al dat de diversiteit van het aanbod enorm groot is. Dit geldt ook voor de aanbieders. Franssen spreekt zelfs van versplintering, gezien de vele aanbieders van VO en wildgroei door het ontbreken van centrale sturing. Een belangrijke aanvulling op de al ontwikkelde VO wordt sinds 2008 gevormd door de buurtsportcoaches. Dit heeft VO een nieuwe impuls gegeven (Janssens, 2011). De grote diversiteit wordt weerspiegeld in de enorme variatie in gebruikte functietitels (zie kader 12.1, onder anderen Dijk et al., 2014; Klijn, Veenhoven & Burg, 2015; Rekenkamer Rotterdam, 2009).

Kader 12.1 Gebruikte functietitels voor verenigingsondersteuning (VO)

Verenigingscoaches, verenigingsbegeleiders, verenigingsmanagers, verenigingsondersteuners, verenigingsadviseurs, verenigingsontwikkelaars, accountmanagers, sport(plus)adviseurs, sportconsulenten, sportwerkers, sportcoördinatoren, sportpedagogen, beweegconsulenten, beweegmanagers, buurtsportcoaches, combinatiefunctionarissen, gebiedscoördinatoren, et cetera.

Sinds eind jaren negentig staat afstemming tussen verschillende ondersteuners hoog op de agenda. In het verlengde daarvan wordt met name door NOC*NSF energie gestoken in samenwerking tussen bonden bij de VO. NOC*NSF ziet het als haar taak om samenwerking en verbinding te faciliteren. Dit zou vorm kunnen krijgen in een *shared service centre*. In de interviews wordt gesignaleerd dat er moet worden samengewerkt, maar ontstaat de indruk dat dit in de praktijk (nog) beperkt gebeurt, er is terughoudendheid.

De lappendeken van ondersteuners omvat tegenwoordig (Janssens, 2011):

- Sportbonden
- Gemeenten
- (Lokale) sportloketten
- Sportraden- en servicebureaus
- Lokaal (sportbedrijf)
- Provinciaal
- Sportkoepels (NOC*NSF, NCSU, NCS, NKS)
- Commerciële partijen:
- ZZP'ers/privépersonen
- Adviesbureaus
- Sportmedische adviescentra
- Specifiek sportservicepunt of samenwerkingsverband op het gebied van sport voor mensen met een beperking
- Olympisch netwerk
- Kenniscentrum Sport
- Hogescholen (onder andere Hanze Groningen POD)
- Overige organisaties

'...Er is een Platform Verenigingsadvies, maar ook in dat netwerk lijkt men elkaar nog weinig op te zoeken.' (landelijk manager VO)

Op sommige plekken komt de samenwerking op gang, maar dient het uitgediept en verbreed te worden. Dit heeft deels te maken met een verschil in belangen/uitgangspunt van ondersteuners (sport als doel/middel; clubsport past niet bij ieders behoefte; clubleden werven). De geïnterviewden vinden het in ieder geval van belang dat men elkaar weet te vinden, dat filters worden opgeheven, dat men met elkaar (gaat) communiceren en elkaar beter maakt.

'...We zijn bezig met een buitensportvisie met alle voetbal- en hockeyverenigingen. Gesprekken van drie uur per club. Daarbij zijn ook VO'ers van de KNVB en KNLTB betrokken. Leer je elkaar kennen en samen die club beter kennen. Bij tafeltennis en badminton komt dit nu ook op gang. We proberen bewust inspanningen te verbinden. We werken incidenteel samen met Sportservice Noord Brabant.' (gemeentelijk coördinator VO)

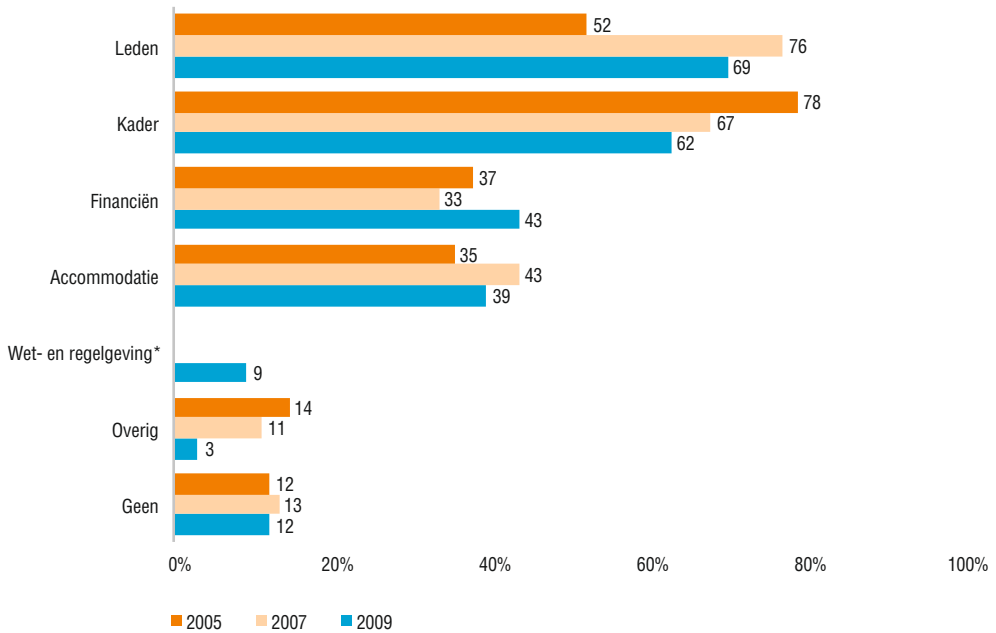
Vraag naar VO – gebruik en waardering door verenigingen

Uit de landelijke Verenigingsmonitor (Van Kalmthout et al. 2005, 2007, 2009), de Sportaanbiedersmonitor (Van Kalmthout et al. 2012 en 2015) en de interviews blijkt dat het accent van de vragen van clubs veelal ligt op drie thema's: leden (werving en behoud), vrijwilligers/kader (werving, begeleiding en ondersteuning) en financiën. Deze thema's staan al jaren bovenaan en veranderen nauwelijks. Verduurzaming van accommodaties, nieuwe informatietechnologie (denk aan apps, social media) en anders georganiseerd sporten zijn thema's die recent meer opkomen.

Vanaf 2007 vormt 'leden' voor de verenigingen het belangrijkste knelpunt. In 2009 gaf 69 procent van de verenigingen (met knelpunten) aan dat zij zich zorgen maakten over hun leden. In 2005 baarde het 'kader' nog de meeste verenigingen zorgen. Het kader (62% in 2009) blijft na leden wel een belangrijk knelpunt voor de verenigingen. Het aantal verenigingen zonder knelpunten blijft de laatste jaren tamelijk stabiel (12-13%).

Financiën is na 2009 voor meer verenigingen een punt van zorg dan in de jaren daarvoor. De gevolgen van de recessie lijken toch voelbaar te worden voor de verenigingen. Verenigingen met financiën als knelpunt geven voor alle inkomstenbronnen (contributie, sponsoring, horeca en gemeentelijke bijdragen) vaker aan dat de economische recessie veel invloed heeft gehad op de daling van de inkomsten. Voor de toekomst zijn deze verenigingen iets optimistischer over de invloed van de recessie. Een deel van deze verenigingen (17%) verwacht dat de financiële positie zal verbeteren.

Figuur 12.1 Overzicht knelpunten in verenigingen (percentage verenigingen met knelpunten).



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut, Verenigingsmonitor, 2009.

* In 2009 is de categorie Wet- en regelgeving als aparte categorie opgenomen. In voorgaande jaren viel wet- en regelgeving in de categorie overig. Daardoor is vergelijking met 2005 en 2007 voor de categorie overig niet goed mogelijk.

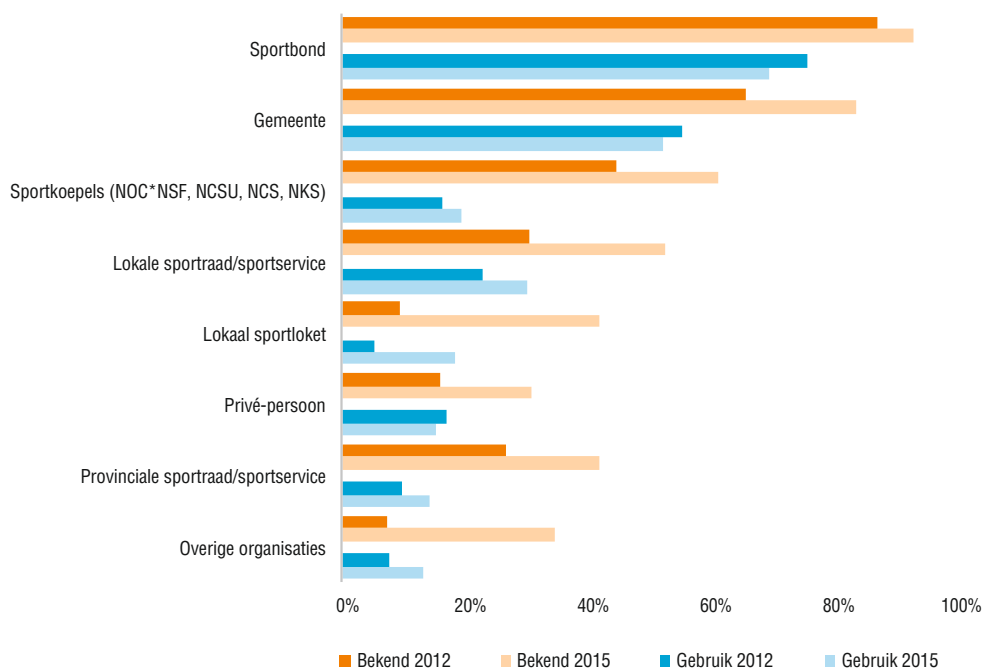
Gebruik van advies- en ondersteuningsinstanties

In 2001 maakte twee derde van de verenigingen gebruik van één of meer vormen van advies en ondersteuning (Van Kalmthout & Janssens, 2002). Het aantal verschillende instanties waarvan gebruikgemaakt werd, varieerde van één tot zes per vereniging. Destijds bleken verenigingen voor advies en ondersteuning vooral aan te kloppen bij de bond en de gemeente. Helaas niet altijd naar volle tevredenheid, dit in afwijking van bijvoorbeeld de tevredenheid over privé personen.

Ook ruim vijftien jaar later blijkt dat advies/ondersteuning door sportbonden en gemeenten het bekendst is en meest gebruikt wordt (Hulsebos et al., 2015; Van Kalmthout et al., 2013) en krijgen privépersonen het hoogste rapportcijfer (figuur 12.2). De bekendheid van VO is over het algemeen groot en lijkt tussen 2012 en 2015 nog verder toegenomen. Van de verenigingen weet 90 procent van minimaal één van de genoemde organisaties dat zij advies en ondersteuning bieden aan sportverenigingen. Ongeveer een derde van de clubs (35%) maakt er gebruik van en 52 procent daarvan deed dat het afgelopen seizoen (ook). Als de vereniging

over (extra) middelen zou beschikken, zou 58 procent een beroep doen op ondersteuning/ advies door externe partijen (tabel 12.1).

Figuur 12.2 Bekendheid met en gebruik van advies en ondersteuning door externe partijen (in procenten, 2012 n=492, 2015 n=498).



Bronnen: Van Kalmthout et al., 2013; Hulsebos et al., 2015.

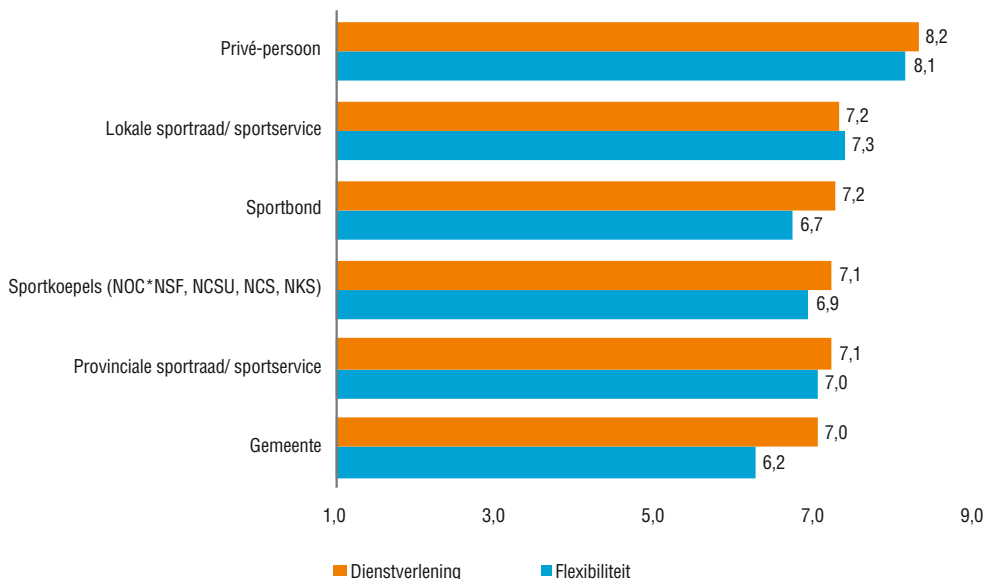
Tabel 12.1 Top 5 van gewenste vormen van advies en ondersteuning, als de vereniging over (extra) middelen zou beschikken (in procenten, n=493).

Werving sponsors/adverteerders	19
Ledenwerving	19
Werving/selectie vrijwilligers	17
Sporttechnische cursussen	10
Begeleiding/ondersteuning vrijwilligers	10

Bron: Van Kalmthout et al., 2013.

Voor wat de ‘kwaliteit van de dienstverlening’ betreft, bestaan er duidelijke verschillen tussen de dienstverlenende organisaties. Over de privépersonen is men in 2012 het meest tevreden (rapportcijfer 8,2). De andere organisaties krijgen een (dikke) 7. Bij ‘flexibiliteit’ zijn de verschillen groter. Ook op dit punt scoort de privépersoon het hoogst (8,1). Ook over lokale sportraden/ sportservices is men tevreden (7,3). Gemeentes krijgen een 6,2 voor ‘flexibiliteit’ en dat is in vergelijking met andere dienstverleners een opvallend lage score.

Figuur 12.3 Rapportcijfers (1-10) tevredenheid over de verkregen advisering/ondersteuning in 2012 : kwaliteit van de dienstverlening en van de flexibiliteit (in procenten, n>=20).



Bron: Van Kalmthout et al., 2013.

De inzet van VO is anno 2018 sterker gericht op partnerships. Verschillende experts stellen dat er tegenwoordig meer aandacht is voor de laag onder de zichtbare of vaak kortetermijnproblemen, de onderstroom of de vraag achter de vraag.

'...Wat we nu wel proberen is de laag onder de zichtbare problemen zichtbaar te maken, naast organisatie en structuur is dat de cultuur. Dat bepaalt waarom het bij bepaalde verenigingen wel of niet loopt, dat zit tussen mensen, hoe ga je met elkaar om, wat is er in het verleden gebeurd...' (gemeentelijk coördinator VO)

'...Enkele jaren terug met Besturen met visie, lag het accent op de bovenlaag, met structuur, missie, visie. We gaan nu richting de onderstroom omdat we als team de overtuiging hebben dat daar de grootste winst is te behalen. De cultuur is leidend. We proberen daar al in eerste gesprekken vragen over te stellen...' (landelijk manager VO)

De ondersteuningsbehoefte van sportverenigingen kan dus behoorlijk verschillen. De problemen en omstandigheden van clubs verschillen, kleine clubs hebben vaak minder behoefte aan externe hulp dan grote, clubs met personeel in dienst en een eigen accommodatie hebben specifieke vragen. Een middel om verschillende groepen verenigingen met uiteenlopende behoeften effectief te benaderen, is segmenteren. Alle geïnterviewden benadrukken het belang van deze segmentering.

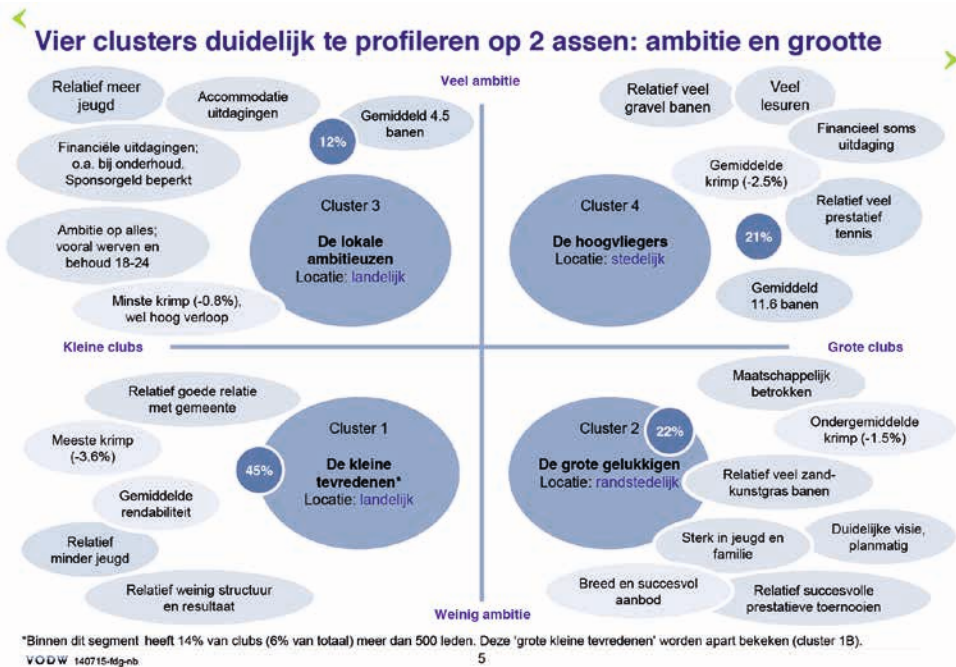
Segmentatie in de dienstverlening

Marktsegmentatie is een belangrijk begrip in de marketing. Segmenteren is het opdelen van de markt in specifieke deelsegmenten. Een segment is een groep die overeenkomt op een aantal kenmerken. Verschillende organisaties die VO bieden, hebben hun clubs naar behoefte gesegmenteerd. Bij de KNLTB gebeurt dit bijvoorbeeld op basis van de grootte en het ambitieniveau van clubs:

'...Enige tijd geleden zijn de verenigingen gesegmenteerd naar ambitieniveau en grootte. Op basis van die segmentatie is een prioritering gemaakt en is in eerste instantie besloten te focussen op twee segmenten, namelijk de 'lokale ambitieuzen' en de 'hoogvliegers'. De eerste zitten in een negatieve spiraal en weten niet waar te beginnen, de tweede hebben grootse verwachtingen/uitdagingen in een complexe omgeving. Van de andere twee segmenten ('kleine tevredenen' en 'grote gelukkigen') heeft de eerste relatief simpele vragen en zijn geholpen met standaard kennis, de tweede heeft vooral baat bij inspiratie.' (regionaal coördinator VO)

Segmentatie maakt dus ook een meer gerichte inzet van het beperkte beschikbare volume aan VO mogelijk. Onderstaande figuur geeft een beeld van de vier bij de KNLTB gebruikte segmenten en de kenmerken van de tennisverenigingen die daarbinnen vallen.

Figuur 12.4 Gebruikte segmenten door de KNLTB en daarbij horende kenmerken van tennisverenigingen.



Bron: VODW, 2014.

Verschillende gemeenten werken met een segmentatie van de lokale sportverenigingen op basis van vitaliteit of organisatiekracht. Uitgangspunt vormt daarbij veelal de door het Mulier Instituut ontwikkelde vitaliteitsindex, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Ook daarbij worden op basis van twee dimensies vier groepen clubs onderscheiden: kwetsbare verenigingen, krachtige verenigingen, maatschappelijke clubs en vitale verenigingen (krachtig en maatschappelijk actief; Lucassen & Van Kalmthout, 2015)).

12.3 Verenigingsondersteuners – Wat wordt van hen verwacht?

Sportverenigingen verschillen zoals gezegd nogal van elkaar. Biljartclubs hebben soms maar enkele tientallen leden, terwijl een golf- of voetbalvereniging enkele duizenden leden kan tellen, sommige clubs zijn zeer traditioneel en intern gericht, andere sterk maatschappelijk georiënteerd en verenigingen reageren anders op de diverse ontwikkelingen in de maatschap-

pij. Om hier goed op te kunnen inspelen, dient het ondersteuningsaanbod passend te worden gemaakt en wordt er door de verenigingsondersteuners steeds meer maatwerk geleverd.

Kerntaken – competenties en vaardigheden

Omdat de omvang van ondersteuningswerk voor sportverenigingen toenam en om meer uniforme dienstverlening te bevorderen, zijn in 2005 in het kader van het project 'Kwaliteitsverbetering Verenigingsondersteuning' beroepscompetentieprofielen van verenigingsadviseurs ontwikkeld (Vervoorn, 2005). Deze profielen beschrijven de kerntaken, en beroepscompetenties van adviseurs op niveau 3 tot en met 5, waarbij niveau 3 gezien wordt als ondersteunend, niveau 4 als adviserend en niveau 5 als ontwikkelend (veranderkundig). De specifieke organisatie of context waarin wordt gewerkt, is van invloed op de complexiteit van zowel de daarbij vereiste taken als de competenties (tabel 12.3).

'...Van niveau 3/4 (MBO) vooral gericht op het beantwoorden van de sporttechnische hulpvragen naar niveau 5 (HBO) waarbij de rol van verbinden centraal staat, gesprekken aangaan, belangen centraal stellen, organisaties in beweging krijgen en invloed hebben op de politieke besluitvorming.' (landelijk coördinator VO)

Tabel 12.3 Kerntaken van verenigingsondersteuners – adviseurs – ontwikkelaars.

Niveau 3 'Verenigingsondersteuner'	Niveau 4 'Verenigingsadviseur'	Niveau 5 'Verenigingsontwikkelaar'
Onderhoudt frequent contact met verenigingen	Adviseert de vereniging over de aanpak van gesignaleerde verbeterpunten	Adviseert bij complexe, strategische of specialistische vragen
Beantwoordt eenvoudige vragen van verenigingen	Analyseert de vereniging met behulp kwaliteitsinstrument	Analyseert met meerdere partijen een probleem
Speelt vraag van vereniging door	Helpt de vereniging met op maat maken van standaardproducten	Initieert en implementeert vernieuwingen
Informeert over diensten en producten	Leidt overlegsituaties	Bemiddelt bij conflicten tussen verschillende partijen
Regelt randvoorwaarden overlegsituaties	Begeleidt projecten in verenigingen	Participeert in (doorbraak)projecten
		Voert interim managementtaken uit in vereniging(en)

Bron: Vervoorn, 2005.

De niveau 3-verenigingsondersteuner onderhoudt in dit raamwerk vooral contacten met clubs en speelt ingewikkelder vragen door. Bij een dergelijke taak spreekt men ook wel van accountmanager. De voor 2005 ingezette opgeleide verenigingsondersteuners zijn in het licht van dit raamwerk voornamelijk als verenigingsadviseurs te beschouwen. Omdat de actuele ondersteuningsvragen steeds ingewikkelder worden, is volgens de door ons geraadpleegde experts

steeds meer vraag naar verenigingsontwikkelaars. Deze ontwikkeling en wat dit betekent voor de vereiste competenties van de ondersteuners vormt ook de centrale vraag van onderzoek dat de Hanzehogeschool in samenwerking met andere instanties hiernaar uitvoert (Dijk, Boven, Waardenburg & Slender, 2018; Jong et al., 2016).

Tabel 12.4 Competenties van verenigingsondersteuners – adviseurs – ontwikkelaars.

Niveau 3 'Verenigingsondersteuner'	Niveau 4 'Verenigingsadviseur'	Niveau 5 'Verenigingsontwikkelaar'
Klantgericht handelen	Vraaggericht handelen	Strategisch handelen
Communiceren	Adviseren	Specialistisch adviseren
Informeren	Maatwerk leveren	Ontwikkelen en innoveren
Organiseren	Overlegsituaties leiden	Bemiddelen conflicten
Relatie beheren	Projectmatig werken	Samenwerken
	Evalueren	Leidinggeven

Bron: Vervoorn, 2005.

Navraag door Dijk et al. (2018) naar de competenties die verenigingsondersteuners zelf voor hun werk wenselijk achten, leidt tot de constatering dat verenigingsondersteuners veel competenties als basiscompetentie zien. Slechts een klein aantal competenties geldt volgens hen specifiek voor een expertmatige of procesmatige rol. Dit betekent dus dat een verenigingsondersteuner in de basis al over een vrij breed palet aan competenties dient te beschikken, om die op maat in te kunnen zetten.

Nieuwe rollen en vaardigheden

Elk type vereniging heeft te maken met de veranderende samenleving, veranderende sportwensen en een zekere mate van consumptisme (Van der Roest, 2015). Dit betekent meebewegen en het veranderen van de manier van functioneren van de club. Bijvoorbeeld wanneer de club ervoor kiest een bredere maatschappelijke rol te vervullen in de wijk of bij het bevorderen van gezond gedrag. Om zo'n soms ingrijpende verandering te realiseren, is vaak bijzondere expertise nodig. Deze expertise is in de verenigingen niet altijd aanwezig en dus wordt een beroep gedaan op ontwikkelaars/veranderkundigen. In de veranderkunde en organisatieadvies zien we verschillende rollen terugkomen. Veelal wordt een onderscheid gemaakt tussen het optreden van de adviseur als expert en als procesondersteuner (Breuer, 1982). In het eerste geval ligt het accent op het overdragen van kennis over het door de club voorgelegde probleem, in het tweede geval stimuleert de adviseur de club om zelf oplossingen aan te dragen en ondersteunt het nemen van stappen naar concrete verandering. Boonstra (2004) hanteert eenzelfde indeling en heeft het over expert, autoriteit, arbiter, bemiddelaar, procesregisseur en procesbegeleider. Ook De Caluwe & Reitsma (2006), Block (2010) en Klijn et al. (2015) onderscheiden uiteenlopende rollen van adviseurs en noemen ze experts, handlangers of partners.

In deze rollen is een verschuiving zichtbaar van verenigingsondersteuning (oplossingsgericht, directief) naar procesbegeleiding en verenigingsontwikkeling (ontwikkelingsgericht, samenwerken/begeleiden in het door de vereniging zelf vinden van een oplossing; Boonstra, 2004; Verhagen, 2014; Klijn et al., 2015). Dit wordt beaamd in de interviews:

'...Dat is in de afgelopen jaren verschoven van uitvoering naar adviseren en informeren en vervolgens naar meer cocreatie, waarbij niet wordt bepaald wat en hoe verenigingen dingen moeten gaan doen, dat er niet wordt gewerkt vanuit de gedachte dat wij alles weten, maar dat we vooral helpen om de energie binnen de verenigingen los te krijgen en dat we daarbij naast ze staan en ze helpen...' '...Ze gaan dan zelf aan de slag en kiezen zelf hun aanpak. We zijn nu meer partner of coach in de ontwikkeling.' (gemeentelijk coördinator VO)

Block (2010) en daarop aansluitend Klijn et al. (2015) beschrijven een aantal vaardigheden die cruciaal zijn in het succesvol begeleiden van verenigingen:

- Technische vaardigheden
- Kenmerkend voor het vakgebied, bijvoorbeeld projectmanagement of marketing.
- Interpersoonlijke vaardigheden
- Assertiviteit, luisteren, groepsproces, observeren, coachen, spiegelen en goede vragen stellen
- Adviesvaardigheden
- Opdrachtformulering, probleemanalyse, vraag achter de vraag verkennen, draagvlak, uitvoering en evaluatie.

De geïnterviewde experts wijzen allemaal op de noodzaak maatwerk te leveren. Soms kan dat zijn het in een expertrol aanreiken van tips, trucs en advies, die verenigingen direct verder helpen, maar soms vraagt het veel meer om niet direct zelf met oplossingen komen, om oordeelloos naar de wereld kijken, het stellen van (socratische) vragen, betrokkenen helpen om zelf tot de conclusie te komen wat ze nodig hebben en te enthousiasmeren voor veranderingen. Dit laatste vraagt niet alleen om inhoudelijke kennis, maar ook om sociale en procesmanagementvaardigheden zodat de adviseur op kan treden als procesbegeleider.

Geleidelijk proces van professionalisering

Om als verenigingsondersteuner aan de slag te gaan, zijn specifieke competenties en bekwaamheden nodig. Vanaf de start is energie gestoken in het opleiden van deze adviseurs.

'...Vaak wordt het echter nauwelijks gezien als een vak, het is meestal een plek om werkervaring op te doen.' (landelijk manager VO)

Eerder stelden Janssens (2011) en Dijk et al. (2014) vast dat in het hele veld van VO opvallend veel wordt gewerkt volgens trial-and-error; ervaringen die zijn opgedaan worden niet

stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten. Verenigingsondersteuners hebben veelal een sporttechnische achtergrond (bondsopleiding, sport en bewegen, ALO) of een managementachtergrond (bijvoorbeeld hbo Sport, Gezondheid & Management) en geen specifieke bestuurlijke achtergrond. Ook zijn er weinig specifieke scholingsmogelijkheden voor deze beroepsgroep.

‘...Er is professionalisering en ontwikkeling van het vak nodig en er zijn nog weinig initiatieven om dit van de grond te krijgen.’ (provinciaal coördinator VO)

Een gezamenlijke kennisbasis mist. Hierdoor blijkt een aantal veel voorkomende problemen binnen verenigingen moeilijk op te lossen.

De omvang en complexiteit van het werk is echter in enkele decennia zodanig toegenomen, dat een verdere professionalisering wenselijk wordt geacht. Voormalig directeur van Werkgevers in de sport (WOS) René van den Burg hierover:

‘...Het vak moet verder ontwikkeld worden. Het programma voor sportprofessionals dat ik hiervoor heb ontwikkeld en uitgevoerd heeft betrekking op deze professionele ontwikkeling van het vak, de strategische ontwikkeling van organisaties, persoonlijke ontwikkeling en de ‘sportieve’ dialoog.’

NOC*NSF legt in de sportagenda 2017+ (NOC*NSF, 2016b) de nadruk op de ondersteuning van het bestuurlijk kader om sportparticipatie en de maatschappelijke rol van sportverenigingen te versterken. De functie van verenigingsondersteuner daarbij wordt als zeer belangrijk gezien. Dit vraagt ook volgens NOC*NSF wel om professionalisering van de verenigingsondersteuners. Het is dan ook niet vreemd dat Klijn, Veenhoven en Van den Burg in 2015 een handboek publiceerden onder de titel *Verenigingen veranderen* dat zich juist op de professionele verenigingsadviseur richt. Ook de geïnterviewde aanbieders van verenigingsondersteuning wijzen op de noodzaak van een meer professionele aanpak. De verenigingsadviseur moet beschikken over voldoende zelf reflecterend vermogen (hoe heb ik geacteerd, beseffen dat je niet alles weet en kunt weten, blijven ontwikkelen en nadenken). Daarbij kan hij of zij tegenwoordig in veel gevallen gelukkig steun vinden bij collega's:

‘...Veel sparren met elkaar, durven benoemen wat je ziet, kennis in de breedte ontwikkelen en soms even ‘actief op de handen zitten’.’ (gemeentelijk coördinator VO)

12.4 Resultaten, aandachtspunten en toekomst van VO

Lange tijd zijn de resultaten en effecten van de geboden ondersteuning niet of nauwelijks gemeten. Deze zijn vaak ook moeilijk meetbaar te maken² en veelal wordt volstaan met procesevaluaties (Janssens et al., 2001; Dijk et al., 2014). Het is zeker goed om te kijken welke interventies verenigingsondersteuners gebruiken en of hiervan de effectiviteit kan worden vastgesteld. Het bereik en de resultaten van de ondersteuning aan de verenigingen zijn enkele jaren geleden wel gemeten in het kader van het stimuleringsprogramma *Meedoen* (Janssens, 2011).

De ‘verlegenheid’ die we rond de effectiviteit van verenigingsondersteuning signaleren, is deels te begrijpen als we kijken naar de grote variatie in ondersteuningsvragen en organisaties en de toenemende complexiteit van die vragen door veranderingen in de maatschappelijke verwachtingen over sportclubs. Het organisatieadvieswerk worstelt ook in breder verband met het vraagstuk van bewezen effectieve methoden (Caluwé & Reitsma, 2006).

Overigens is de laatste jaren wel gericht onderzoek op gang gekomen naar de effectiviteit van VO en van verschillende werkwijzen daarbij (Dijk et al., 2014; Jong et al., 2016). Zo onderzoekt de Hanzehogeschool de vraag welk handelingsrepertoire een verenigingsondersteuner nodig heeft om op effectieve, procesmatige wijze sportverenigingen te vitaliseren. Dit onderzoek wordt naar verwachting in 2019 afgerond.

Succesfactoren

Is er dan helemaal niets te zeggen over succesfactoren? Uit de literatuur (zie onder anderen Janssens et al., 2001; De Vries & Van Eck, 2005; Rekenkamer Rotterdam, 2009) en de interviews met experts komen in ieder geval een aantal punten naar voren:

Organisatie van VO

- Keuzestress voorkomen

‘...Niet nog meer aanbod creëren, het sterft al van de trajecten.’

- Segmenteren

Door te segmenteren kan de capaciteit bewuster worden ingezet. Hierbij gaat het om het op het juiste moment en op de juiste manier inspireren, maatwerk kunnen leveren, zorgen voor kruisbestuiving waar nodig en de beste balans vinden tussen ondersteunen en (door)ontwikkelen. Geïnterviewden wijzen op het belang van segmentering, maar het beeld is dat dit nu nog gebeurt vanuit verschillende uitgangspunten.

² Zo is een zeer uitgebreide set van indicatoren nodig om het complete veld van VO af te dekken, kennen de trajecten een verschillende duur, is de werking van de interventies moeilijk te isoleren en staat de totale dynamiek standaardisering van meetinstrumenten in de weg. De uitgangssituaties van verenigingen verschillen veelal, meestal worden geen toetsbare doelen geformuleerd en regelmatig worden problemen geherformuleerd, wat een nulmeting lastig maakt.

- **Afstemming**
De afstemming tussen verenigingsondersteuners kan verbeterd worden. De aanzetten die hiervoor binnen het SPIN-project zijn gegeven lijken wat weggeëbd. Gemeenten hebben hun sportbeleid verbreed en een grotere rol gekregen in de ondersteuning. Nieuwe afstemmingsimpulsen zijn wel gegeven vanuit het programma *Veilig Sportklimaat*. De situatie verschilt ook van regio tot regio.

‘...Onze provinciale aanpak is erop gericht om de lokale verenigingsondersteuners te helpen en ervoor te zorgen dat zij lokaal goed aan de slag kunnen. Wij hebben dus meer een coördinerende rol, houden de ontwikkelingen in de gaten, de trends, op zoek naar nieuwe manieren om verenigingen te ondersteunen. We werken dus sterk lokaal, decentralisatie is zichtbaar in onze eigen organisatie.’ (provinciaal coördinator VO)

- **‘Matchen’**
Niet alle clubs willen worden ondersteund en soms is er geen klik tussen de personen of met het aanbod van VO. Het is een kunst om te zorgen voor de juiste mensen op de juiste plaats. Ook in generaties (denk aan jonge moderne besturen). Te dominant zijn, moeite hebben met delegeren, geen informatie willen of kunnen delen bemoeilijkt het overnemen van verantwoordelijkheden als een persoon, om welke reden dan ook, wegvalt. De dynamiek is enorm, met steeds weer nieuwe mensen, vrijwilligers of bestuurders. Dat vergroot de kwetsbaarheid en je moet blijven investeren.
- **Keuze van ondersteuners**
De kans van slagen zit ook in het type mens of de keuze voor goede mensen, waarbij het gaat om het waarborgen van kennis, kunde en aandacht. Ook capaciteit speelt een rol. Mensen die de clubs en hun context kennen, de sport kennen. Mensen met daadkracht, betrokkenheid (in balans met zakelijkheid), ervaring, verbondenheid met hun achterban, die in staat zijn om de juiste vraag te achterhalen, te verbinden, te inspireren en ontwikkelen.
- **Onafhankelijk**
Een opdracht in de achterzak (van een beleidsvoerder), iets dat van bovenaf wordt opgelegd of werken vanuit de ‘budgetstand’ kan te sturend zijn in het gesprek met een vereniging. In VO is het van belang om als onafhankelijk persoon aan de tafel te kunnen zitten en per situatie te kunnen bekijken wat wel of niet nodig is.
- **Formaliseren**
Het ‘formaliseren’ komt terug in twee aspecten. Enerzijds mag VO meer als vak gezien worden. Er is professionalisering en ontwikkeling van het vak nodig, ook om het ‘leuk’ te houden voor de vrijwilligers in de vereniging. Anderzijds gaat formaliseren over het

duidelijk vastleggen van afspraken en vorderingen (ten behoeve van betrokkenheid), het nakomen van afspraken zodat er daadwerkelijk iets gebeurt of verandert en meer aandacht voor evaluatie, kennis borgen en delen.

- Netwerken
Een andere vorm van samenwerken zit in het ontstaan/uitbouwen van een (lokaal) professioneel VO-netwerk waarin men elkaar weet te vinden en versterkt en het institutioneel belang kan laten varen in tijden van schaarste aan capaciteit en middelen. En in dit netwerk/team met elkaar sparren en elkaar aanvullen.

'...Maatwerk op het diepste lokale niveau en borging. Ook leren is belangrijk.' (lokale coördinator VO)

Proces van individuele verenigingsondersteuning

Hier worden de volgende factoren onderstreept:

- Intrinsicke motivatie en gevoel van urgentie bij de club
Hierbij gaat het om voldoende draagvlak en prioriteit voor de aanpak van een bepaald probleem binnen de vereniging zelf. De vereniging moet open staan voor advies/hulp. Daarnaast is er voldoende continuïteit, kwaliteit en capaciteit nodig binnen de vereniging. De vereniging moet namelijk vooral zelf aan de slag gaan en blijven. Ze moet niet afhankelijk worden van de VO. Dit betekent dat mensen moeten worden meegenomen en onderdeel gemaakt moeten worden van het traject en dat de ondersteuner soms een stap terug moet doen om anderen de ruimte te geven.
- Verwachtingen
Een verkeerd beeld en verwachtingspatroon ten aanzien van VO is soms de oorzaak van falen. Dit vergt duidelijke informatie/communicatie vooraf.
- Matchen op de vraag
De inhoud van VO moet aansluiten op de behoefte/vraag, een match vormen tussen wat bij de vereniging leeft en hetgeen wordt geboden: praktisch en toepasbaar voor de vereniging. Continu flexibel zijn en zoeken naar maatwerk, het aanbod (individueel) passend maken. Aansluiten bij het tempo en de wens van degene die wordt begeleid, het werk afstemmen op het niveau en de ambitie van de individuele vereniging.
- Partnership
Een goede samenwerking tussen VO en verenigingsmensen (professional – vrijwilliger) is zeer belangrijk. Hiertoe is het van belang dat verenigingen worden benaderd als gelijkwaardig partner en dat er een relatie wordt opgebouwd. Er (lokaal) dicht op zitten en vertrouwen winnen, spelen hierin een rol.

- **Spiegelen**
De ontwikkelingen gaan enorm snel, maar de kern blijft de vereniging. Er moet worden gekeken naar de mogelijkheden (het DNA) van de vereniging. Op het moment dat er geen verbinding wordt gemaakt met het oorspronkelijke doel van de vereniging gaat het mis. Bij het voorhouden van een spiegel bij verenigingen worden geconstateerde knelpunten binnen hun context gezien en besproken en niet als de verantwoordelijkheid van één of van enkele personen binnen de vereniging. Goede voorbeelden moeten worden gedeeld, maar ze kunnen niet voor iedereen een vertrekpunt zijn, niet iedereen kan op dezelfde wijze handelen,.
- **Procesaanpak & tijd**
'...Na stap 1 komt stap 1.'
Verandering kost tijd, verloopt geleidelijk. Er zal regelmatig moeten worden gekeken of de koers nog past en eventueel moeten stappen worden overgedaan. Het is van belang dat de vereniging zichzelf ontdekt, betrokkenen zelf concluderen wat ze nodig hebben, zelf hun aanpak kiezen en aan de slag gaan. Er wordt uiteindelijk zelfredzaamheid verwacht en dit ontwikkelen staat centraal. Hierbij gaan inhoud en draagvlak vaak boven tijd.
- **Tempo en zichtbaarheid**
Deze tijd/het tempo is van invloed op het slagen of falen. De adviseur moet de aandacht en inzet van alle betrokkenen vasthouden, blijven boeien, en dit betekent dat concrete resultaten niet op zich moeten laten wachten. Het resultaat moet tijdig zichtbaar of praktisch merkbaar zijn. Plannen moeten worden omgezet tot concrete acties.
- **Communicatie (en evaluatie)**
Goed en blijven communiceren voor, tijdens of na de VO naar/met alle betrokkenen is cruciaal. Communicatie over afspraken en vorderingen, beargumenteren waarom wat gebeurt, duidelijkheid scheppen, zorgen voor een goede follow up en borging, leren van hetgeen gedaan is, verankeren van de nieuwe werkwijzen en zo zorgen voor blijvend resultaat.

Perspectief voor de toekomst

De druk op sportverenigingen om zich te ontwikkelen tot open, meer publieke organisaties neemt van verschillende kanten toe. De geïnterviewden noemen veelvuldig de veranderende lokale rol voor sportverenigingen en in het bijzonder de mogelijke betekenis van sportclubs voor het sociale domein (participatie, gezondheid, leefbaarheid, educatie). Dat betekent ook nieuwe kansen voor veel sportclubs.

De hogere verwachtingen aan de sportverenigingen zijn voor veel clubbesturen ook een opgave. Soms zullen ze niet eens hierop willen inspelen en kiezen voor een toekomst als ‘traditionele’ vereniging, soms is de intentie van vernieuwing er wel, maar ontbreekt het aan capaciteiten om de gewenste ontwikkeling te realiseren. Clubs zullen daarom uit blijven zien naar externe ondersteuning. Te voorzien is dus dat de behoefte aan verenigingsondersteuning zich blijft voordoen.

De verenigingsondersteuning zal naar verwachting een meer gevarieerd karakter krijgen. Er zullen nog steeds verenigingen gebaat zijn met advies voor ‘meer vrijwilligers in korte tijd’ of met een kritische blik op hun jeugdbeleid. Juist de meer complexe opgaven van sportverenigingen, bijvoorbeeld in verband met een verbrede maatschappelijke rol, vragen om een langere periode van ondersteuning om bij één club een ingrijpend veranderingsproces te begeleiden.

Ook aan de kant van de ondersteuners zien de geïnterviewden ontwikkelingskansen. In de eerste plaats door verdere professionalisering van het adviesvak. Aan kennisontwikkeling en -uitwisseling kan nog het nodige worden gedaan. Ondersteuners zouden elkaar meer kunnen opzoeken en zich nadrukkelijker in een netwerk organiseren. En ervaringen en resultaten beter publiceren in de vorm van cijfers, statistieken en verhalen die tot versterking van een effectieve aanpak leiden. De voortrazende innovatie op ICT-gebied biedt kansen om het sportadvieswerk te versterken, kennis te delen, inspanningen te verbinden, bruggen te slaan tussen sport en andere sectoren en innoveren op het gebied van accommodaties en attributen (denk aan apps, digitalisering). Bijvoorbeeld door ontwikkeling van digitale kennisplatforms voor clubvragen, zoals op dit moment in Rotterdam plaatsvindt.

De effectiviteit van de ondersteuning zou erbij gebaat zijn wanneer meer (lokaal) maatwerk kan worden geboden, gebaseerd op segmentering van clubs naar ambities, behoeften en capaciteiten. Aansluiten bij het DNA van de club (sterk maatschappelijk gericht – op omnisport – of juist traditioneel) is het devies. Bij een selectie van clubs zou kunnen worden gekozen voor een langere periode van betrokkenheid bij een vereniging die zich als partner in lokaal beleid begeeft. Ook een ontwikkeling naar vormen van interim-management wordt mogelijk geacht, waarbij bijvoorbeeld tijdelijk ervaren bestuurders van buiten een rol in de club op zich nemen.

Sportplusvereniging



RKC WION is een korfbalvereniging in de Rotterdamse wijk Ommoord, opgericht in 1933. De vereniging heeft de beschikking over twee buitenvelden en een eigen sporthal. Stichting sporthal WION runt de exploitatie van de hal. De hal en de velden van sportcomplex WION worden te huur aangeboden voor verenigingen, bedrijven, organisaties en particulieren. Naast het reguliere korfbal biedt WION ook korfbal voor de allerkleinsten (KangoeroeKlup), korfbal voor gehandicapten (G-korfbal), tennis, Combifit en seniorenspport aan.

WION deelt het sportcomplex met een aantal andere sportverenigingen. Zij hebben zich verenigd in sportpunt WION. Korfbalvereniging WION is sinds 11 maart 2014 een 'sportplus' vereniging. 'Sportplus' is een predicaat dat

door Rotterdam Sportsupport aan de vereniging werd gegeven vanwege de maatschappelijke activiteiten die op het sportcomplex worden georganiseerd en de korfballessen die voor gehandicapten worden aangeboden.

Predicaat Sportplusvereniging

Sportsupport Rotterdam ondersteunt verenigingen die sport toegankelijk maken voor alle Rotterdammers en op zoek gaan naar nieuwe manieren om sport in te zetten voor maatschappelijke doelen. Deze verenigingen ontvangen het predicaat Sportplusvereniging. Het zijn van een Sportplusvereniging houdt in dat een vereniging zich behalve het aanbieden van reguliere sportactiviteiten inzet op het vlak van onderwijs, gezondheid, veiligheid, re-integratie en sportparticipatie. WION heeft tot 2020 het predicaat Sportplusvereniging ontvangen.

Ter ondersteuning van al deze activiteiten heeft WION in 2014 met subsidie van Rotterdam Sportsupport een verenigingsmanager in dienst genomen. Zij zet zich in om de maatschappelijke ambities als Sportplusvereniging waar te maken door onder andere een aanspreekpunt voor externe partijen te zijn, samenwerking tussen verschillende sporten te stimuleren en het zoeken en coördineren van de vrijwilligers.

Sportpunt WION

WION is een sportvereniging die veel samenwerking zoekt met andere sportaanbieders. Zo is de vereniging in 2013-2014 gestart met het sportpunt WION. Sportpunt WION is een samenwerkingsverband tussen alle sportverenigingen en sportaanbieders die gebruikmaken van het WION-complex. Dit samenwerkingsverband is gestart tijdens het Sportplustraject bij de korfbalvereniging WION. Tijdens dit traject is er een intensieve samenwerking gestart tussen alle partijen die gebruikmaken van het WION-complex. Dit zijn behalve korfbalvereniging WION onder andere

badmintonclub Ommoord, indoorbowlsclub Rotterdam, bridgeclub De Romeynshof, Klaverjasclub Ommoord en ultimate frisbeevereniging R'dammit. De verenigingen werken samen op bestuurlijk niveau, weten elkaar voor activiteiten te vinden en zetten zich gezamenlijk in om de wijk structureel te betrekken bij activiteiten en om nieuwe leden te werven. Zo organiseert Sportpunt WION ieder jaar een open week waarbij de verschillende verenigingen zich presenteren en waarbij iedereen kennis kan maken met het complex en de sporten die er worden beoefend.

Maatschappelijke activiteiten

RKC WION heeft zich in de loop der jaren ontwikkeld tot een sociaal-maatschappelijk partner in de Rotterdamse wijk Ommoord. De vereniging biedt meer activiteiten aan en kijkt verder dan de traditionele doelgroepen. WION is samenwerkingen aangegaan om de hal beter bezet te krijgen en om meer leden aan de club te verbinden. Daarnaast vindt de vereniging het belangrijk om verbinding met de buurt te leggen. Belangrijk hierbij is dat WION beschikt over een goede accommodatie waar veel mogelijk is en voldoende leden en vrijwilligers heeft die open staan voor samenwerking.

Voorloper

WION is een voorloper op het gebied van maatschappelijke activiteiten. Zo is de vereniging de eerste plek in Nederland waar G-korfbal kon worden gespeeld. G-korfbal is korfbal voor mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking. Daarnaast organiseert WION de KangoeroeKlup, korfbal voor kinderen in de leeftijd van 3 tot 7 jaar en biedt zij sport- en beweglessen aan voor senioren. WION is een van de eerste deelnemende clubs aan het gemeentelijke activiteitenprogramma Bewegen naar werk. Rotterdammers met een bijstandsuitkering mogen onder leiding van een trainer en lifestylecoach van Rotterdam Sportsupport gebruikmaken van de sportfaciliteiten bij WION. Door middel van een sporttraject leren werklozen die in potentie betaald werk kunnen verrichten, om afspraken na te komen, een goed dag-nachtritme op te bouwen en om actief te zijn. Op deze manier leren zij door middel van sport vaardigheden die nodig zijn voor het werkzame leven. Sinds 2016 werkt de club ook samen met ASVZ, een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Een groep cliënten van ASVZ komt wekelijks het WION-complex opruimen en schoonmaken.

13

Conclusies en slotbeschouwing

We sluiten met dit hoofdstuk in drie delen het Brancherapport Sportverenigingen in Nederland af. In het eerste deel staan we opnieuw stil bij de centrale werkingsprincipes van de sportverenigingen, waarvan we in de inleiding constateerden dat die onder druk staan door snelle veranderingen. Moeten we die principes herbezien in het licht van de in dit boek gepresenteerde gegevens en analyses? De actuele stand van zaken van de Nederlandse sportverenigingen wordt vervolgens samengevat in een overzicht van kengetallen. In het laatste deel maken we een balans op over de veerkracht van sportverenigingen in een dynamische maatschappelijke omgeving.

Werkingsprincipes van verenigingen onder druk

Hoe houdbaar zijn de vier centrale werkingsprincipes van sportverenigingen in een snel veranderende maatschappelijke context? Dat was de vraag die we in de inleiding op dit rapport stelden. Wat valt nu over de houdbaarheid van ieder van die principes te zeggen?

Autonomie

Wat de ontwikkeling van sportclubs als autonome organisaties betreft, is op de eerste plaats van belang voor ogen te houden dat de variatie in de verenigingen enorm groot is. Verder kan die autonomie worden gezien vanuit verschillende gezichtspunten.

Juridisch gezien is de vereniging een zelfstandige rechtspersoon en daarin is voorlopig geen verandering te verwachten. Wel lijkt geleidelijk een einde te komen aan de speciale behandeling die verenigingen als rechtspersoon op verschillende vlakken lang ten deel vielen. Bijvoorbeeld wat de in verenigingen betaalde werkzame personen betreft, moet worden voldaan aan regelingen inzake arbeidsrecht en veiligheid. Vooral clubs met een eigen accommodatie krijgen met steeds meer regelingen te maken rond milieu, duurzaamheid en gezondheid (roken en alcohol). Ongeveer één op de twintig verenigingen ervaart die grote hoeveelheid regels als een groot probleem, maar het bedreigt zelden het voortbestaan.

Ook in financieel opzicht kan de autonomie van verenigingen sterk verschillen. Hier speelt met name een rol dat veel verenigingen gebruikmaken van door gemeenten gerealiseerde accommodaties. Het beheer is soms geheel of gedeeltelijk aan clubs uitbesteed. Huurt de vereniging, dan zijn de huurtarieven mede bepalend voor de financiële speelruimte. Is zij zelf verantwoordelijk voor de exploitatie, dan levert dit beslisruimte op, maar ook verant-

woordelijkheden. Als gevolg van de recessie blijken veel clubs te hebben ingeteerd op hun reserves die van cruciaal belang zijn voor toekomstige investeringen, bijvoorbeeld in groot onderhoud. Clubs met een 'eigen' accommodatie hebben aan de andere kant meer kansen om aanvullende inkomsten te verwerven, bijvoorbeeld door partnerships met andere organisaties en door in te spelen op gemeentelijke projecten in het sociale domein.

In sociaal opzicht hangt de autonomie van de sportclubs sterk samen met de bindingskracht van leden en vrijwilligers. Een sportvereniging is een vorm van zelforganisatie. Als je leden blijven en willen blijven betalen, ben je succesvol, dan houd je als club bestaansrecht. Daarmee staat of valt ook de betekenis voor de leefbaarheid in buurten, kernen, dorpen. Doorgaand ledenverlies is vaak de factor die uiteindelijk leidt tot het opheffen van een vereniging, zoals de historische analyse van de teloorgang van Enschedese Boys illustreert (hoofdstuk 3). In krimpregio's staat door de demografische ontwikkeling de levensvatbaarheid van clubs onder druk. Voor 4 procent van alle clubs vormt dit een groot probleem.

Bij ledenverlies en/of een gebrek aan kaderleden kunnen verenigingen de noodzaak ervaren om zich te richten op 'nieuwe doelgroepen' (hoofdstuk 10). Sportclubs willen over het algemeen open staan voor alle leden, ongeacht hun sociale achtergronden of sportieve competenties en richten zich de laatste jaren, mede onder druk van de (lokale) overheid en sportbonden, ook in toenemende mate op nieuwe doelgroepen.

In zijn algemeenheid kan worden vastgesteld dat sportverenigingen steeds meer partnerships aangaan met andere organisaties, sponsors, gemeenten, scholen, welzijns- en zorgorganisaties. In 2008 werkte al 79 procent van hen samen met andere organisaties, inmiddels is dat 89 procent (2016). Bij die samenwerking gaat het vaak om dienstverlening aansluitend bij de kernfunctie van de clubs (accommodatie, activiteiten, instructie en begeleiding) en soms om zaken die daar wat vanaf staan. De samenwerking betekent in ieder geval dat er een andere partij mee beoordeelt of die dienstverlening voldoet aan kwaliteitseisen die elders gangbaar zijn. Wat de jeugdbegeleiding betreft zou deze samenwerking er mede toe geleid kunnen hebben dat hogere eisen worden gesteld aan de betrouwbaarheid (VOG) en pedagogische bekwaamheid van betrokken begeleiders. Op deze manier sturen de partners mee bij de club zonder dat dit het 'bestaansrecht' van de club als autonome organisatie direct aantast.

Vrijwilligers doen het werk

De centrale rol die vrijwilligers spelen in de organisatie en dienstverlening van sportverenigingen blijft gehandhaafd, zo blijkt uit de analyses. Een ruime meerderheid van de clubs vindt dat dit zo moet blijven. Net zoals in verschillende andere Europese landen levert in ons land ongeveer één op de vijf clubleden ook een bijdrage als vrijwilliger. De veronderstelling dat de bereidheid tot vrijwillige inbreng van leden sterk zou teruglopen door een meer consumtistische houding kan niet door onderzoek worden bevestigd.

Wel vragen leden om een andere wijze van organisatie van het vrijwilligerswerk: flexibeler en minder langdurig. Het voorzien in voldoende vrijwilligers lijkt juist in het afgelopen decennium iets minder problematisch geworden, al is bijna driekwart van de verenigingen nog wel op zoek naar vrijwilligers. Met name het vinden van bestuursleden vormt voor ruim

een kwart van de verenigingen een groot probleem en bij één op de zeven bedreigt dit zelfs het voortbestaan.

De verenigingsbesturen staan bij de organisatie van het vrijwilligerswerk voor een dubbele uitdaging: ze kunnen minder langdurig een beroep doen op mensen als vrijwilliger en hebben tegelijkertijd te maken met minder continuïteit in het clubbestuur.

Er zijn aanwijzingen dat een grotere diversiteit in de invulling van functies de verenigingsorganisatie kan versterken. Terwijl de aandacht voor diversiteit binnen besturen en overige vrijwilligers wel toeneemt, is hier zeker nog geen sprake van een optimale situatie.

De samenstelling en expertise van het actieve kader zijn ook van belang voor de maatschappelijke rol die verenigingen willen of kunnen vervullen. Hierin lijkt zich een sterkere profilering af te tekenen. Er is een groeiende groep vooral kleinere sportverenigingen die zichzelf uitsluitend als een sportaanbieder identificeert. Zij richten zich op het aanbieden van regulier sportaanbod voor de eigen leden en zullen kunnen volstaan met kaderleden die daarvoor gekwalificeerd zijn. Ook bij deze clubs vraagt de afhankelijkheid van vrijwilligers om continue aandacht voor het vrijwilligersbeleid. Op dit vlak zijn een aantal verbeterpunten gesignaleerd:

- bij werving verder kijken dan de kring van al actieve mensen en hun netwerk;
- streven naar inzet van meer opgeleid kader;
- actieve kaderleden vragen om meer begeleiding en ondersteuning;
- werken met een vrijwilligerscoördinator biedt belangrijke voordelen.

Tegelijkertijd neemt het percentage toe van sportverenigingen dat maatschappelijke activiteiten aanbiedt, bijvoorbeeld gerelateerd aan het lokaal beleid voor het sociale domein. In deze taakverbreding kunnen verschillende varianten worden gesignaleerd, die soms dichterbij het kernproces van sportverenigingen, soms iets verder weg. Het kan gaan om:

- beheerstaken voor accommodaties;
- sport voor nieuwe doelgroepen;
- taken in het sociaal domein (re-integratie, zorg).

Andere doelgroepen en taken vragen bijpassende competenties van de clubbestuurders (visie, inlevingsvermogen, relaties kunnen aangaan en onderhouden). Taakverbreding vergt veelal ook extra expertise bij het begeleidende kader. Sportverenigingen ontberen veelal de professionele kennis en expertise om met mensen met (vaak meervoudige) sociale problemen te werken. In 2013 had maar één op de zes trainer/coaches ervaring met bijzondere doelgroepen (mensen met beperking, chronisch zieken). In 2015 voelde ruim de helft van hen zich (nog) niet bekwaam om te werken met deze doelgroepen en twee van de vijf niet wanneer het probleemjongeren betrof. Ook vinden deze kwetsbare burgers niet vanzelf hun weg naar het sportaanbod van verenigingen. Op dit vlak kunnen de verenigingen veel hebben aan expertise en support die elders aanwezig is (bij lokale partners, buurtsportcoaches, verenigingsondersteuners).

De vereniging als vrijwillige ‘voor en door’ community

Wat de houdbaarheid van sportvereniging als vrijwillig gevormde *community* betreft, kan er op de eerste plaats op worden gewezen dat we in Nederland een enorm geschakeerd palet aan verenigingen hebben. We hebben een grote diversiteit aan verenigingen waar allerlei mensen terecht kunnen. Veel van die verenigingen zijn wel duidelijk geprofileerd wat het type sportaanbod en de achtergrond van leden betreft. Nederland kent in vergelijking met andere Europese landen relatief veel mono-sportclubs (90%), bij andere landen schommelt dit tussen de twintig en 40 procent. Hoewel er enige beweging is naar clustering van sporttakken en omni-sport, valt te verwachten dat het zich verenigen per specifieke sporttak de overheersende manier van organisatie blijft.

In het geheel van sportactiviteiten van de Nederlanders neemt de verenigingssport weliswaar een minder grote plaats in, maar het deel van de Nederlanders dat lid is van een club is al jarenlang relatief stabiel (30%). Blijkbaar wordt dat lidmaatschap vaker gecombineerd met vormen van sportbeoefening buiten verenigingsverband.

De attractiviteit van de verenigingssport blijft in stand en dat is mede te danken aan de inspanningen van de sportverenigingen zelf. Vier van de vijf verenigingen waren in 2016 doende met de introductie van nieuwe sportactiviteiten, een even groot deel met aanbod voor niet-leden en ruim de helft werkte aan flexibele lidmaatschapsvormen. Binnen grote clubs wordt gewerkt met flexteams en heb je soms specifieke afdelingen of teams van ‘gelijkgestemden’ waarbij je je kunt aansluiten. De laatste jaren is in sportclubs sprake van een grotere sociale diversiteit – met onder andere meer vrouwen, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een beperking – maar nog steeds is van deze groepen een kleiner deel verenigingslid dan de Nederlanders gemiddeld.

Zoals al aangegeven, houdt een deel van de (kleine) verenigingen bewust vast aan wat traditioneler benadering van de verenigingssport met gelijkgestemden wat interessesniveau of sociale achtergrond betreft. In sociaal opzicht zijn en blijven deze clubs vrij homogeen en op sport gericht. Dit geldt ook voor meer categorale verenigingen met een specifieke signatuur zoals voor sporten met een beperking. Het sterk intern richten van energie kan ten goede komen aan de identificatie en betrokkenheid van bestaande leden(groepen). Leden van kleine clubs zijn dan ook meer bereid om taken in de club te vervullen.

De gemeentelijke ondersteuning van de relatief homogene en ‘gesloten’ sportclubs staat soms ter discussie. Dit hangt samen met de trend bij gemeenten en sportbonden om sportverenigingen te zien als publieke voorzieningen. Beschikbaar voor iedereen. De aandacht gaat dan vooral naar grote verenigingen met een heterogene samenstelling, die open willen staan voor iedereen of zich richten op ‘kwetsbare’ groepen.

Betrokkenheid organiseren blijkt binnen deze grote clubs lastiger, maar niet onmogelijk. De verbreding van de scope van een vereniging op de buurt, achterstandsgroepen of duurzaamheid kan bij een deel van de leden ook nieuw enthousiasme opwekken en nieuw elan voor vrijwillige inzet. Al met lijkt het ‘voor en door elkaar’-principe binnen sportverenigingen niet achterhaald, maar vraagt het wel inventiviteit en maatwerk om hiervoor vormen te vinden die allerlei leden aanspreken. Enkele jaren terug maakte Berend Rubingh dit nog eens

helder in een inmiddels klassiek tekenfilmpje 'back-to-basics', waarin hij uitlegde hoe een (sport)vereniging anno 2014 leden aan zich kan binden. De 'back-to-basics-filosofie' gaat in op alle vragen waarop elke vereniging een antwoord moet zien te vinden: wie ben ik, waarom besta ik, wat heb ik mijn leden te bieden, wat verwachten ze van mij, hoe blijf ik aantrekkelijk voor vrijwilligers, et cetera.

De verenigingsdemocratie

Het 'voor en door elkaar' karakter van de verenigingssport krijgt niet alleen vorm in het samen sporten en de vrijwillige inbreng, maar ook in het meedenken en -beslissen in de club. De aandacht voor goed sportbestuur is de laatste jaren duidelijk toegenomen. Het gaat dan zeker niet alleen om de vereiste deskundigheid van de bestuurders, maar ook om de transparantie en betrouwbaarheid waarmee zij hun taken en verantwoordelijkheden invullen. Aansluitend bij de wettelijke vormgeving van de verenigingen legt het bestuur verantwoording af over het gevoerde beleid in de (jaarlijkse) algemene ledenvergadering. Daarmee kan echter niet worden volstaan. Gemiddeld neemt nog geen derde van de leden deel aan die jaarlijkse vergadering. Bovendien zijn door moderne communicatiemiddelen en sociale media veel andere manieren beschikbaar om leden vaker en sneller te informeren en betrekken.

Negen van de tien verenigingsbesturen streeft er ook naar om de leden te betrekken bij het nemen van belangrijke beslissingen. Maar lang niet alle leden lijken daaraan behoefte te hebben. Ruim twee derde van de leden is tenminste ieder half jaar wel eens aanwezig op een ledenbijeenkomst of andere vergadering en ruim de helft spreekt tenminste ieder half jaar wel eens een sleutelfiguur aan, maar ook doet de helft van de leden nooit een poging de besluitvorming te beïnvloeden.

De beperkte betrokkenheid van de leden is reden te meer om bij de samenstelling van besturen te streven naar vertegenwoordiging van een breed scala aan betrokkenen van de sportvereniging. De verenigingsbesturen worden nog steeds gedomineerd door oudere blanke mannen en bestuurders blijven te lang 'aan het pluche kleven' van hun bestuurszetels. Jonge bestuurders blijken vaak meer open te staan voor vernieuwing. Ook staan diverse groepen die 'anders zijn' (gehandicaptten, immigranten, LHBT'ers) nog steeds op achterstand in de organisatie van sportverenigingen – het meepraten, -beslissen en -vormgeven van het sportaanbod en de heersende gebruiken en omgangsvormen.

Het beperken van de afstand tussen bestuur en leden is ook in andere opzichten van belang. Een modern sportbestuur moet visie hebben en bovendien ethisch leiderschap tonen. De voorbeeldrol van bestuurders is cruciaal gebleken bij het beleid voor een veilig sportklimaat. Naast zorgvuldig gedrag, is het vermogen om te verbinden bij sportverenigingen een belangrijke succesfactor. Verbinden is in tijden van toenemende diversiteit en complexiteit nodig. Niet zozeer om mensen dezelfde kant op te krijgen, maar om verschillen te benutten voor de veerkracht van de vereniging.

Afrondend kan worden gesteld dat het voor het democratisch functioneren nodig is om verder te kijken dan de formele verenigingsdemocratie en energie te steken in andere manieren van betrokkenheid van de leden bij het besturen van de vereniging zodat het ook 'hun club' blijft.

Het voorgaande overziend, lijkt er geen reden om de centrale werkingsprincipes van sportverenigingen nu meteen als achterhaald volledig overboord te zetten. Het zijn nog steeds belangrijke pijlers voor het functioneren van dit type organisatie, die een stevig fundament vormen voor dit functioneren, mits deze principes in de praktijk worden aangepast aan veranderende mogelijkheden en omstandigheden. De uitdaging voor de toekomst is om het traditionele instituut vereniging zo te vernieuwen dat het proces van het 'zich verenigen om de sport' de kern blijft. En daar blijken ook allerlei clubs actief mee bezig.

De Nederlandse Sportverenigingen 2018: kengetallen

In dit boek is een massa cijfers gepresenteerd over de sportverenigingen. In tabel 13.1 vatten we de conditie van de Nederlandse sportverenigingen op dit moment kernachtig samen in een serie kengetallen.

Tabel 13.1 Sportverenigingen in beeld.

Sportverenigingen	
Totaal aantal sportverenigingen	≈ 26.000
Aantal aangesloten NOC*NSF 2017 ¹	23.870
Aantal niet-aangesloten ²	≈ 2.400
Ledenopbouw	
Gemiddeld ledenaantal ³	184
≤ 50 leden	38%
51-100 leden	21%
101-200 leden	17%
201-300 leden	7%
301-400 leden	5%
401-500 leden	3%
> 500 leden	9%
Herkomst	
Clubs met leden van niet-westerse herkomst ⁶	47%
Clubs met leden met een beperking en/of een chronische aandoening	44%
Bestuur en kader²	
Gemiddeld aantal bestuurders per vereniging	5,2
Gemiddelde leeftijd bestuursleden ⁷	54
Percentage vrouwelijke bestuursleden	29
Aantal vrijwilligers in de sport ⁶	≈ > 1.000.000
Aantal kaderleden waarvoor een VOG is aangevraagd ⁴	98.000
Gemiddeld aantal vrijwilligers per vereniging	42
Gemiddeld aantal betaalde medewerkers per vereniging ⁶	1,9

Sportverenigingen (bestuur en kader)	
Verenigingen met 100 procent vrijwilligers	54%
Verenigingen met betaalde medewerkers	32%
Verenigingen met een vertrouwenscontactpersoon	56%
Klimaat & Sfeer	
Aandeel verenigingen waar onwenselijk gedrag als een behoorlijk groot probleem wordt gezien	3%
Financiën²	
<i>Inkomsten:</i>	
Leden/donateurs	62%
Kantine	12%
Sponsoring/reclame	8%
Subsidie	4%
Overig	13%
<i>Uitgaven:</i>	
Accommodatiekosten	40%
Bondsafdrachten	15%
Personeelskosten	9%
Kantine-inkopen	8%
Sport- en spelmateriaal	7%
Energielasten	6%
Verzekeringen	3%
Overig/diversen	12%
Financiële positie van de vereniging is (zeer) gezond	32%
Accommodatiesituatie	
Bezit sportaccommodatie en kantine ²	47%
Alleen sportaccommodatie	8%
Alleen kantine	5%
Geen enkele accommodatie in bezit	40%
<i>Tevredenheid sportverenigingen over sportaccommodatie ((zeer) tevreden):</i>	
Beschikbaarheid	98%
Veiligheid	94%
Capaciteit	92%

Sportverenigingen (accommodatiesituatie)	
Bereikbaarheid	91%
Toegankelijkheid	88%
Kosten, betaalbaarheid	88%
Kwaliteit	78%
Strategisch beleid en samenwerking	
Heeft beleidsplannen voor verschillende gebieden	62%
<i>Werkt samen met andere lokale organisaties:</i>	
Met buurt-/wijk-/welzijnsorganisaties	15%
Met scholen voor primair en/of voortgezet onderwijs	40%

1 Gerritsen, H., Genderen, M. van, 2017.

2 Mulier Instituut (Verenigingsmonitor, 2016).

3 CBS, 2018.

4 Mulier Instituut (Romijn et al., 2017).

5 14,5% van de bevolking 15 jaar en ouder, CBS 2015.

6 Betaalde medewerkers: medewerkers met een uurvergoeding of salaris.

7 Mulier Instituut (peiling verenigingspanel 2017).

Nabeschouwing: agility, resistentie en veerkracht van sportverenigingen

Agility (wendbaarheid) kennen we in de sportwereld als het vermogen om efficiënt van positie te veranderen en vergt de integratie van geïsoleerde vaardigheden zoals balans, coördinatie, snelheid, reactievermogen, kracht en uithoudingsvermogen. Dit begrip uit de trainingsleer en sportwetenschap wordt tegenwoordig ook gebruikt voor moderne bedrijven en organisaties.

Agility is de nieuwe *benchmark* of het nieuwe baken, dat momenteel in de belangstelling staat van organisatiekundigen. Dit is het vermogen van ondernemingen en organisaties om zich succesvol aan te passen aan snel veranderende marktomstandigheden. Na de economische crisis van het laatste decennium zien zij nieuwe tijden aanbreken. De wereld is niet meer hetzelfde als vóór de crisis. *Corporate agility* is hét antwoord op een tijd waarin oude business-modellen niet meer werken en verandering de enige constante factor is.

De nieuwe business-omgeving is veel turbulenter, en daardoor is wendbaarheid – *agility* – een veel belangrijker capaciteit dan voorheen. In het bedrijfsleven wordt daarom veel aandacht geschonken aan *agile* organiseren. Dit betekent dat de organisatie in staat is om te veranderen waar en wanneer nodig. Medewerkers hebben flexibele contracten en de organisatie kan makkelijker veranderen van samenstelling waar en wanneer nodig. Organisatiegrenzen zijn vloeibaar omdat er samengewerkt wordt met partnerorganisaties en een flexibele schil van talenten.

Verenigingen zijn niet erg *agile*, ze zijn er niet op ingericht om steeds te vernieuwen. Management en bestuur steunen op de inzet van vrijwilligers en de gangbare manieren van communiceren en besluitvormen beperken de flexibiliteit en aanpassingssnelheid. Vernieuwingen en veranderingen maken zij vooral mee wanneer deze in kleine stappen kunnen worden doorge-

voerd of wanneer zij hiervoor een dwingende noodzaak ervaren (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Een zekere inertie en resistentie tegen veranderingen is volgens aanhangers van de organisatie-ecologie een kenmerk van alle organisaties. Janssens (2011) ziet deze weerstand, die hij ook omschrijft als 'robuustheid', als een centraal kenmerk van sportverenigingen. Hij stelt dat verandering in sportverenigingen wel mogelijk is, maar dat verandering altijd gra- dueel zal zijn.

Aan de andere kant kunnen we vaststellen dat verenigingen ook veerkrachtige organisaties zijn. Het 'einde van de vereniging' is in de laatste decennia keer op keer voorspeld, maar intussen draaien de ruim 26.000 sportclubs in Nederland merendeels nog steeds op volle toeren. Ook de sportverenigingen kregen met de economische recessie te maken. Een derde deel van de clubs signaleerde stijgende kosten en huurprijzen en een kwart had het moeilijk om de begroting sluitend te krijgen. De meerderheid (63%) van de clubs kreeg minder gemeentelijke bijdragen dan voorheen. Ook hadden veel clubs te kampen met dalende sponsor- en kantine-inkomsten. Toch wisten de meeste clubs zich door deze moeilijke periode heen te werken met creativiteit, contributieverhoging en de inzet van meer vrijwilligers.

Ook het onderzoek naar clubs in transitiegebieden laat die veerkracht zien. In deze gebieden zorgen vergrijzing en migratie voor een verminderde instroom van (jeugd)leden en een andere samenstelling van de sportaanbieders. In krimpregio's en regio's waar krimp wordt verwacht daalde de sportparticipatie tussen 2012 en 2016 en het bondslidmaatschap tussen 2014 en 2016. De organisatiekracht van de verenigingen staat in die regio's onder druk, ze hebben meer zorgen over het ledenaantal, het kader, de accommodatie, de financiën en het beleid dan verenigingen elders. Opvallend genoeg scoren clubs in bijna alle transitieregio's op het gebied van open club-gedachte boven het landelijk gemiddelde. Belangrijk is dat die verenigingen aan weten te sluiten op de wensen van de inwoners en diverse groepen samen weten te brengen. Verenigingen die echter onvoldoende weten in te spelen op de veranderende wensen van de inwoners verliezen hun positie in de gemeenschap en hiermee op termijn ook hun bestaansgrond.

Het onderzoek in transitieregio's maakt duidelijk dat de sportverenigingen van grote betekenis kunnen zijn voor de leefbaarheid. Een sportvereniging weet zich door de zelforganisatie meestal langer staande te houden dan onderwijsvoorzieningen of winkels. Dit maakt dat sportverenigingen, naarmate meer andere voorzieningen uit krimpkernen verdwijnen, belangrijker worden voor de sociale cohesie en de leefbaarheid in krimpkernen.

Hoewel verenigingen in vergelijking met ondernemingen en professionele organisaties minder *agile* zijn, beschikken zij dus ook over een flinke veerkracht en ook over een zekere veranderkracht. Uit onderzoek onder verenigingsleden en medewerkers van zes sportbonden (KNHB, KNLTB, KNZB, NBB, Nevobo en NTB) en NOC*NSF blijkt dat verenigingen in redelijke mate 'klaar' zijn om ingrijpende veranderingen te realiseren die noodzakelijk zijn (Speet, Smit, Van Rossum & Van den Eng, 2014). De sportverenigingen worden over het algemeen als tamelijk veranderkrachtig beschouwd. Er zijn drie uitdagingen die de veranderkracht in de weg kunnen staan: het overbrengen van de betekenis van de verandering op alle geledingen

in de vereniging (het waarom), het mobiliseren van de energie in de vereniging en planmatiger doorvoeren van de veranderingen.

Sport verenigt Nederland: nieuw elan voor verenigingssport

In de zomer van 2018 bereikten de hoofdrolspelers in het landelijk sportbeleid onder leiding van minister Bruins een Sportakkoord onder de veelzeggende titel Sport verenigt Nederland. Het verbindende vermogen van sport wordt als de belangrijkste maatschappelijke meerwaarde gezien en de sportverenigingen vormen een belangrijke pijler daarvoor. “De sport staat er nu goed voor, maar we moeten naar de toekomst kijken. En die is zeker niet zonder uitdagingen. Zonder een stevige inspanning van velen is achteruitgang een reëel scenario.” Dit geldt ook voor de sportverenigingen, waarvan “wordt voorspeld dat de klassieke vereniging verder onder druk komt te staan doordat leden en vrijwilligers afhaken” (Ministerie van VWS, 2018: 4). Een van de ambities in het akkoord is om de organisatie en financiën van sport- en beweegaanbieders toekomstbestendig te maken. De kern daarvan vormen de sportclubs, waarvan de ontwikkeling langs verschillende lijnen zal worden gestimuleerd, zoals beter en diverser kader, innovatieve aanbod- en lidmaatschapsvormen en beter ondersteuning.

Het akkoord weerspiegelt een besef dat op een breed front in Nederland aanwezig is: om de belangrijke drager van de sportdeelname in Nederland – de sportverenigingen – levenskrachtig en toekomstbestendig te houden zijn inspanningen van velen nodig. Een besef dat al tot heel wat actie leidt.

Wie lokaal en regionaal om zich heen kijkt, kan niet anders concluderen dan dat veel sportverenigingen in beweging zijn en er overal clubs zijn die nieuw elan tonen. Soms gestimuleerd door de landelijke open club-campagne of een gemeente die vitale en ondernemende clubs als partner zoekt, maar ook op eigen initiatief. Tientallen van deze initiatieven zijn terug te vinden in *Het grote ideeënboek voor sportclubs: inspiratie uit de praktijk* (Janssens, 2018). Meer ideeën worden aangereikt op digitale platforms zoals www.nlsportclub.nl en sport.nl/voorclubs. Wat betreft het toekomstbestendig maken van de sportverenigingen is een verandering in benadering signaleerbaar, die het duidelijkst wordt weergegeven in de visie van Back2Basics. Deze visie tekent verzet aan tegen de gedachte dat alle sportverenigingen meer als een bedrijf zouden moeten gaan functioneren en moeten professionaliseren. Uitgangspunt is juist dat sportverenigingen sterk van elkaar verschillen en functioneren op basis van andere centrale principes dan bedrijven. “Bij een vereniging zit de onderlinge verbinding niet in de efficiency-gedachte, maar in wat je deelt met elkaar” (Rubingh, geciteerd door Oosterwijk, 2018).

Gemeenten in Nederland zijn zich gaan realiseren dat de sportverenigingen niet alleen een centrale drager zijn van het lokale sportaanbod, maar ook kansen bieden om het beleid op andere terreinen te ondersteunen (Van der Poel, 2018). De introductie van buurtsportcoaches als verbinders tussen die beleidsgebieden heeft daaraan bijgedragen (Van Lindert et al., 2017). En daar waar andere voorzieningen bij krimp en recessie omvielen bleven de meeste sportverenigingen – zij het soms met moeite – gewoon doordraaien.

De vernieuwingsbeweging is ook op het bestuurlijke front zichtbaar. Bijna 1.100 vereni-

gingen namen in 2015-2017 deel aan een cursus *Besturen met een visie* en de module *Sportief besturen* werd door het dubbele aantal gevolgd. Kennisuitwisseling tussen lokale verenigingen wordt gestimuleerd door sporttafels, debatten en fora. De Rabobank, sinds 2017 strategisch partner van NOC*NSF, onderkent de waarde van de sportverenigingen en zet daarom de komende vier jaar in op intensieve begeleiding van sportclubs. De bank zal verenigingen helpen bij het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen en het aantrekken van nieuwe vrijwilligers. Dat maakt een club meer toekomstbestendig en zelfredzaam. NOC*NSF gaat met een pakket aan hulpmiddelen 'Coach de coach' serieuzer werk maken van de ontwikkeling van vrijwilligersbeleid op de club (Roodbergen, Swier, & Bussel, 2018).

Clubs en bonden gaan op zoek naar jonge bestuurders om zo ook beter aansluiting te vinden met nieuwe generaties leden. Deze jonge bestuurders van de generatie X (geboren tussen 1965-1981) en Y (1982-1995) zijn niet beducht om hun ambitie te tonen en hun ervaringen te delen. Deze generaties hebben een enorm potentieel voor de ontwikkeling van de verenigings-sport. "Ze hebben recent een opleiding gedaan, ze hebben binding met techniek en ze zijn creatief, op de buitenwereld gericht en ondernemend" (Rubingh & Sladek, 2014). Op de vraag hoe je dit kunt matchen met een vrijwilligersfunctie, reageren de schrijvers als volgt. "Bouw vertrouwen op bij jonge mensen. Luister naar hun standpunten, creëer samen oplossingen, geef ze feedback op hun acties en sta open voor nieuwe ideeën".

Deze bestuurders van morgen zoeken naast een maatschappelijk belang persoonlijke ontwikkeling, kennisvergaring, ervaring opdoen en uitbreiding van het eigen netwerk. Het ziet ernaar uit dat heel veel sportverenigingen met deze verjonging en met alle steun in de rug op andere fronten verder zullen evolueren en weer een hele poos vooruit kunnen.

Lijst van afkortingen

The background of the page features a photograph of a baseball field, including the pitcher's mound and bases, which is semi-transparently overlaid with a vibrant red color. The right side of the page is a solid white vertical band.

A

ALO		Academie voor Lichamelijke Opvoeding
ALV		Algemene Ledenvergadering
ASK		Academie voor Sportkader (NOC*NSF)
AVB		Amsterdamsche Voetbal Bond
AVO		Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek
AVVB		Amsterdamsche Volks Voetbalbond

B

BOS		Buurt, Onderwijs en Sport
Bsc		Buurtsportcoaches
BSI		Breedtesportimpuls
Bso		Buitenschoolse opvang
BZK		Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

C

CAO		Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS		Centraal Bureau voor de Statistiek
CPB		Centraal Planbureau

D

DHVB		Diocesane Haarlemse Voetbal Bond
DIS		Diagnostisch Instrument Sportverenigingen
DLO		Doorlopend Leefsituatie Onderzoek (nu: pols)
DOSO		De Onderwijzers Sport Organisatie

E

EU | Europese Unie

F

Fte | Full Time Equivalents (voltijdsbanen)

G

GA | Geestelijk Adviseur

GGD | Gemeentelijke Gezondheidsdienst

GUTS | Gay Integration Through Sports

H

Hbo | Hoger beroepsonderwijs

I

ICT | Informatie- en communicatietechnologie

IV3 | Informatie voor Derden

J

JBN | Judo Bond Nederland

K

KNBB | Koninklijke Nederlandse Biljart Bond

KNGU | Koninklijke Nederlandse Gymnastiek Unie

KNHS | Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie

KNLTB | Koninklijke Nederlandse Lawntennis Bond

KNSA | Koninklijke Nederlandse Schietsport Associatie

KNSB | Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond

KNVB | Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond

KNZB	Koninklijke Nederlandse Zwembond
KSS	Kwalificatiestructuur Sport
KvK	Kamer van Koophandel

L

LHBTI	Lesbisch, Homoseksueel, Biseksueel, Transgender en Interseksueel
LSO	Leefsituatie Onderzoek (nu: pols)

M

Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
-----	-----------------------------

N

NASB	Nederlandse Arbeiders Sport Bond
NBB	Nederlandse Bridgebond
NCS	Nederlandse Culturele Sportbond
NCSU	Nederlandse Christelijke Sport Unie
Nevobo	Nederlandse Volleybal Bond
NHVB	Noord Hollandse Voetbal Bond
NISB	Nederlands Instituut voor Sport en Beweging
NKS	Nederlandse Katholieke Sportfederatie
NOC*NSF	Nederlands Olympisch Comité*Nederlandse Sportfederatie
NSF	Nederlandse Sport Federatie
NSO	Nationaal Sport Onderzoek
NTB	Nederlandse Triathlon bond

O

OBiN	Ongevallen en Beweging in Nederland
------	-------------------------------------

P

POLS-SLI	Permanent Onderzoek Leef Situatie (CBS) – SCP Leefsituatie Index
----------	--

R

RIVM		Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
RK-sportclubs		Rooms Katholieke sportclubs
RMO		Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling
RTC		Regionaal Trainings Centrum

S

SBB		Sport en Bewegen in de Buurt
SCP		Sociaal en Cultureel Planbureau
SES		Sociaal Economische Status
SIVSCE		Social inclusion and volunteering in sports clubs in Europe
SPIN		Sport Infrastructuur in Nederland
SWS		Stichting Waarborgfonds Sport
SZW		Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

T

TBO		Tijdsbestedingsonderzoek
-----	--	--------------------------

V

VN		Verenigde Naties
VO		Verenigingsondersteuning
VOG		Verklaring Omtrent Gedrag
VOP		Verenigings Ondersteunings Project
VSK		Veilig Sportklimaat
VVGA		Vereniging van Gemeenteambtenaren
VWS		Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

W

WMO		Wet Maatschappelijke Ondersteuning (voorheen o.a. Welzijnswet)
Wo		Wetenschappelijk onderwijs
WOS		Werkgeversorganisatie in de Sport

Literatuur

The image features a red-tinted background of a baseball field. In the foreground, a baseball is visible on the grass. The field extends into the distance with a visible pitcher's mound and bases. The overall scene is captured from a low angle, looking across the field.

- Academie voor Sportkader (2018). *De Academie voor Sportkader*. Geraadpleegd van <https://www.academievoorsportkader.nl/overask>.
- Adams, A. (2011). Between modernization and mutual aid: the changing perceptions of voluntary sports clubs in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (1), p.23-43, DOI: 10.1080/19406940.2010.544663.
- Anheier, H.K. (2010), *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. London: Routledge.
- Anthias, F. (1998). Rethinking social divisions: some notes towards a theoretical framework. *Sociological Review*, 46 (3), p.505-535, DOI: 10.1111/1467-954X.00129.
- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Balduck, A.-L., Lucidarme, S. & Magherman, L. (2010). *Welk type sportclub ben jij? Onderzoek naar typologieën van sportclubs*. Gent: Vlaamse Sportfederatie/Universiteit Gent.
- Bausinger, H. (2006). *Sportkultur: Sport in der heutigen Zeit (pp. 43-59)*. Tübingen: Attempto Verlag.
- Block, P. (2010). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Amsterdam: Uitgever Academic Service.
- Boessenkool, J. (2011). *Sportverenigingen: een plaatsbepaling*. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (Reds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 21-30). Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (Reds.; 2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Boessenkool, J., Van Eekeren, F. & Lucassen, J.M.H. (2008). *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!* Utrecht/'s-Hertogenbosch: Universiteit Utrecht/W.J.H. Mulier Instituut.
- Bok, S. & Holman, J. (2011). *Nulmeting vitaliteit sportverenigingen Amsterdam*. Amsterdam: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Boonstra, J. (Ed.) (2004). *Dynamics of organisational change and learning*. Chichester: Wiley.

- Bottenburg, M. van (1999). *Van pro tot prof. 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht: LC Nederlands Instituut voor lokale Sport en Recreatie.
- Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd. In J.W. Duyvendak, M. Otto (Reds.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties* (pp. 225–239). Meppel: Boom.
- Bottenburg, M. van (2012). Om de sport verenigd. *Instituties in de sportwereld*. In J.W. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërxhani & O. Velthuis (Reds.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bourdieu, P. (1989). Economisch kapitaal, cultureel kapitaal, sociaal kapitaal. In P. Bourdieu, *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip* (pp. 120-214). Amsterdam: Van Gennep.
- Brands, H. & Kusters, E. (2016). *Sportbonden monitor 2015: ontwikkeling van organisaties in de sport*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017a). *Sport en bewegen voor mensen met een lichamelijke beperking*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017b). *Sport en bewegen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017c). *Sport en bewegen voor kinderen met een beperking*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017d). *Sport en bewegen voor mensen met een chronische aandoening*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017e). *Sport en bewegen voor mensen met gedragsproblemen en/of autisme spectrum stoornis*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Brandsema, A., Lindert, C. van & Berg, L. van den (2017f). *Sport en bewegen voor mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH)*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Breedveld, K. & Poel, H. van der (2015). Sportbeleid. In A. Tiessen-Raaphorst (Red.), *Rapportage sport 2014* (pp. 48-66). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Breedveld, K. & Tiessen-Raaphorst, A. (Reds.; 2006). *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R. & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport. Wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Utrecht/Ede: Mulier Instituut/Kenniscentrum Sport.
- Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (Reds.; 2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Breuer C., Hoekman R., Nagel S. & Werff H. van der (Reds.; 2015). *Sport Clubs in Europe: a cross-national comparative perspective*. Cham: Springer.

- Breuer, C. (2011). Theoretischer Hintergrund: Produktion von Handlungs- und Argumentationswissen. In C. Breuer & P. Wicker (Eds.), *Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Deutsche Sporthochschule Köln.
- Breuer, C., Feiler, S., Llopis-Goig, R. & Elmoose-Østerlund, K. (2017). *Characteristics of European sports clubs. A comparison of the structure, management, voluntary work and social integration among sports clubs across ten European countries*. Odense: University of Southern Denmark.
- Breuer, C., Wicker, P. & Hanau, T. von (2012). Consequences of the decrease in volunteers among German sports clubs: is there a substitute for voluntary work? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4 (2), p.707-715, DOI: 10.1080/19406940.2012.656681.
- Breuer, F.J.L.I. (1982). *De Organisatie-adviseur en zijn Netwerk, een sociaal wetenschappelijke studie van een aantal ontwikkelingen in het organisatie-advieswerk* (proefschrift). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Buchanan, J.M. (1965). An Economic Theory of Clubs. *Economica*, 32 (125), p.1-14, DOI: 10.2307/2552442.
- Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), p.239-262, DOI: 10.1287/orsc.2.3.239.
- Caluwé, L.I.A. de & Reitsma, E. (2006). *Onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten*. Amsterdam: VU Vrije Universiteit.
- CBS (1989). *Sportclubs en Sportscholen 1987*. Den Haag: SDU/uitgeverij.
- CBS (1992). *Sportclubs en sportscholen 1990*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2016). *Bijna één op de twee Nederlanders doet vrijwilligerswerk* (persbericht). Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Claringbould, I. & Liere, M.L.J. van (2018, in press). The Netherlands: Transformations, but still a great deal to be gained. In A. Elling, A. Knoppers & J. Hovden (eds.). *Gender diversity in European sport governance*. Abington (Oxford): Routledge.
- Claringbould, I. (2006). *Vrouwen in zicht. Over de positie van vrouwen en mannen in sportbestuursfuncties*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Collard, D., Slot-Heijs, J., Dellas, V. & Poel, H. van der (2018). *Monitor Jongeren Op Gezond Gewicht 2017*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Connotte, M. & Enning, J. (1989). *Bij ons is de voorzitter een vrouw: vrouwen in kaderfuncties bij sportverenigingen*. Arnhem: Nederlandse Sport Federatie (NSF).
- CPB (2013). *Decentralisaties in het sociaal domein*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Crum, B.J. (1991). *Over de versporting van de samenleving. Reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*. Rijswijk: Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC).

- Cullen, K. & Yammarino, F.J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 27 (2), p.173–180, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2016.02.001>.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life* (1st ed.). London: John Murray.
- Davids, A., Roest, J. van der, Poel, H. van der, Schoemaker, J., Genderen, S. van & Boer, W. de (2017). *Contributiemonitor 2016/2017*. Utrecht: Mulier Instituut.
- De Groot, M. (2008). *Maatschappelijk actieve sportverenigingen. Een onderzoek naar de maatschappelijke activiteiten van Amsterdamse sportverenigingen*. Amsterdam: DSP-groep BV.
- Dekker, P. & Hart, J. de (2009). *Vrijwilligerswerk in meervoud: civil society en vrijwilligerswerk 5*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Derks, M. & Budel, M. (1990). *Sportief en katholiek: geschiedenis van de katholieke sportbeweging in Nederland in de twintigste eeuw*. Nijmegen: Katholiek Documentatie Centrum.
- Determan, K. (1990). *Diagnostisch Instrument Sportverenigingen*. Groningen: Gemeente Groningen.
- Dijk, B., Boven, M., Waardenburg, M. & Slender, H. (2018). *De complexe rol van de verenigingsondersteuner*. Geraadpleegd op 6 maart 2018, van <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/112103/de-complexe-rol-van-de-verenigingsondersteuner>.
- Dijk, B., Vries, I. de & Slender, H. (2014). *Onderzoek effectieve verenigingsondersteuning in de provincie Groningen. Het vergroten van de effectiviteit van de ondersteuning aan de sportverenigingen*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen, Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap, Instituut voor Sportstudies.
- Dijk, G. van (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. Rede verkort uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar 'Organisatie Ecologie' aan Tilburg University, op 21 maart 2014. Tilburg: Tilburg University.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), p.147-160, DOI: 10.2307/2095101.
- Dollee, E.C. (2017). *Sportaanbieders doen een deur open. Een kwalitatief onderzoek naar hoe sportaanbieders in de gemeente Utrecht de toegankelijkheid van sportaccommodaties voor sporters met een beperking framen* (masterscriptie). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Dona, J.C. (1981). *Sport en socialisme. De geschiedenis van de Nederlandse Arbeiderssportbond 1926-1941* (pp. 146). Amsterdam: Van Gennep.
- Dool, R. van den & Hoekman, R. (2017). *Gemeentelijke uitgaven aan sport. Een overzicht van de ontwikkelingen (2010-2016)*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Duijvestijn, P., Berkel, D. van, Puyt, E. & Schouten, L. (2016). *Beter benutten van sport in het sociaal domein. Inspiratiedocument met stappenplan*. Amsterdam/Haarlem: DSP/SSNH.

- Duyvendak, J.W., Krouwel, A., Kraaijkamp, R. & Boonstra, N. (1998). *Integratie door sport? Een onderzoek naar gemengde en ongemengde sportbeoefening van allochtonen en autochtonen*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Eekeren, F. van (2016). *De waardenvolle club: het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Eekeren, F. van, Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *SPIN Organisatie-onderzoek*. Utrecht/Arnhem: Universiteit Utrecht/Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Egli, B., Schlesinger, T. & Nagel, S. (2014). Expectation-based types of volunteers in Swiss sports clubs. *Managing Leisure*, 19 (5), p.359-375, DOI: <https://doi.org/10.1080/13606719.2014.885714>.
- Elling, A. & Brandsema, A. (2017). *Samenwerking sport & sociaal domein in Houten: een inventarisatie van kansen en knelpunten*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A. & Claringbould, I. (2005). Inclusionary and exclusionary mechanisms in the Dutch sports landscape: who can and wants to belong? *Sociology of Sport Journal*, 22 (4), p.498-515, DOI: <https://doi.org/10.1123/ssj.22.4.498>.
- Elling, A. & De Knop, P. (1999). *Naar eigen wensen en mogelijkheden*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Elling, A. & Ginneken, Z.J.M.S. van (2016). *Sekse(on)gelijkheid in de sport. Een inventariserende studie naar deelname en waardering*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A. & Selten, I. (2016). *Werkzame elementen sportstimulering jongeren* (factsheet). Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A. & Sterkenburg, J. van (2008). Respect: ethnic bonding and distinction in team sports careers. *European Journal of Sport Sociology*, 5 (2):, p.153-167, DOI: <https://doi.org/10.1080/16138171.2008.11687817>.
- Elling, A. (2004). 'We zijn vrienden in het veld.' Grenzen aan sociale binding en 'verbroedering' door sport. *Pedagogiek*, 24 (4), p.342-360.
- Elling, A. (2007). *Het voordeel van 'thuis spelen'*. *Sociale betekenissen en in- en uitsluitingsprocessen in sportloopbanen*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Elling, A. (2014). *Homo-acceptatie in de sport* (factsheet). Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A. (2018). *Seksediversiteit sportbesturen* (factsheet). Utrecht: Mulier Instituut.
- Elling, A., De Knop, P. & Theeboom, M. (1996). Sociale integratie in sporbeleid in Nederland en Vlaanderen. In J. Steenbergen, A.J. Buisman, P. De knop, J.M.H. Lucassen (Eds.), *Waarden en normen in de sport. Analyse en beleidsperspectief* (pp. 261-279). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Elling, A., Knop, P. de & Knoppers, A. (2001). *The Social Integrative Meaning of Sport: A Critical and Comparative Analysis of Policy and Practice in the Netherlands*. Tilburg: Utrecht.
- Elling, A., Smits, F., Hover, P. & Kalmthout, J. van (2011). *Seksuele diversiteit in de sport: sportdeelname en acceptatie*. Utrecht: Mulier Instituut.

- Elmoose-Østerlund, K. & Ibsen, B. (2016). *Introduction to the project "Social Inclusion and Volunteering in Sports Clubs in Europe (SIVSCE)"*. Odense: University of Southern Denmark.
- Elmoose-Østerlund, K., Ibsen, B., Nagel, S. & Scheerder, J. (2017). *Explaining similarities and differences between European sports clubs. An overview of the main similarities and differences between sports clubs in ten European countries and the potential explanations*. Odense: University of Southern Denmark.
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), pp. 352–376, DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764002313003>.
- Eurobarometer (2014). *Special Eurobarometer 412: "Sport and physical activity"*. Gedownload van http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf.
- Eventmakers (2017). *Evenementen Organisaties*. Geraadpleegd van <https://www.eventmakers.nl/Organisaties/Evenementen-Organisaties>.
- Franssen, S. (1996). *Nieuwe ronde, nieuwe kansen. Onderzoek naar en uitwerking van de rol van de gemeente Amersfoort en de NV SRO met betrekking tot verenigingsondersteuning*. Arnhem: NOC*NSF Sportconsult.
- Fraser, N. (2005). Reframing justice in a globalizing world. *New Left Review*, 36, p.69–88.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In Powell, W.W. & DiMaggio, P. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–267). Chicago: Chicago University Press.
- Frissen, P. (2003). Een jaar later. Een pleidooi voor ontregeling. *Bestuurskunde*, 12 (7), p.314-323.
- Froelich, K.A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), p.246-268, DOI: 10.1177/0899764099283002.
- Gemeente Nijmegen (2011). *Startnotitie Sportnota 2012-2015 'In de startblokken'*. Nijmegen: gemeente Nijmegen.
- Gemeente Rotterdam (2016). *Sportnota Rotterdam 2017-2020: Sport beweegt Rotterdam*. Rotterdam: gemeente Rotterdam.
- Gerritsen, H. & Genderen, M. van (2017). *Lidmaatschappen NOC*NSF over 2016*. Arnhem: Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Goeijen, F. de (2017). *Doek valt voor Enschedese Boys: Club houdt per direct op te bestaan*. Geraadpleegd op 8 8 2017, van <https://www.tubantia.nl/amateurvoetbal/doek-valt-voor-enschedese-boys-club-houdt-per-direct-op-te-bestaan-a1089700/>.
- Gooskens, W. & Dool, R. van den (2017). *Sportdeelname en opleidingsniveau* (factsheet). Utrecht: Mulier Instituut.
- Goossens, R. & Kuipers, A. (2014). Economie van de sport. In A. Tiessen-Raaphorst (Red.), *Rapportage sport 2014* (pp. 143-166). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

- Goossens, R. & Lucassen, J.M.H. (2003). *Sportinfrastructuur: organisaties en accommodaties*. In Breedveld, Van der Meulen, Goossens, Lucassen & Ooijendijk, *Rapportage sport 2003* (pp. 125-166). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).
- Gootjes, H. & Lucassen, J.M.H. (1998). *Tussenrapportage van het project SPoRTINfrastructuur (SPIN)* (algemene ledenvergadering van NOC*NSF op dinsdag 9 juni 1998). Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Greiner, L. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50 (4), p.37-46.
- Groen, E., Boskamp, Y. & Kuipers, A. (2015). *De Nederlandse sporteconomie. De bijdrage van sport aan de Nederlandse economie in 2006-2012*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek (SCP).
- Haar, M. ter, Roest, J. van der, Reitsma, M., Brandsema, A. & Meijs, L. (2017). *Passend besturen: besturen als uitdaging*. Utrecht: Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie Amateurkunst (LKCA).
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977, 1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Hartmann-Tews, I. (2006). Soziale Konstruktion von Geschlecht im Sport und in den Sportwissenschaften. In I. Hartmann-Tews & B. Rulofs (Hrsg.), *Handbuch Sport und Geschlecht*. (S. 40-54). (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport; Band 158). Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Heijden, A. von, Dool, R. van den, Lindert, C. van & Breedveld, K. (2013). *(On)beperkt sportief 2013, Monitor sport- en beweegdeelname van mensen met een handicap*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Heijden, B. van der & Minkhorst, J. (2012). *Sportkader in Nederland* (Facts & Figures). Arnhem: NOC*NSF Academie voor Sportkader.
- Heijden, B. van der (2013). *De sportbestuurder over besturen in de sport*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Heinemann, K. (1999). *Sportclubs in various European countries*. Schorndorf/New York: Hofmann/Schattauer.
- Herman, R.D. & Renz, D.O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (2), p.107-126, DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764099282001>.
- Hermens, N., Langen, L., Verkooijen, K. T. & Koelen, M. A. (2017). Coordinated action between youth care and sports: facilitators and barriers. *Health & Social Care in the Community*, 25 (4), p.1318-1327, DOI: <https://doi.org/10.1111/hsc.12431>.
- Hermens, N., Meere, F.B.J. de & Los, V. (2014). *Centraal op het middenveld?. De mogelijkheden van sport voor gemeentelijke sociale opgaven*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Hildebrand, N. (1991). *Analyse van de sportvereniging. Werkboek voor verenigingen 1*. Arnhem: Nederlandse Sport Federatie (NSF).

- Hoeijmakers, R. (2017). *Sturen van sportbesturen. Een onderzoek naar een Good Governance-instrument voor de sportvereniging*. Nijmegen/Ede: Radboud Universiteit Nijmegen/ Kenniscentrum Sport.
- Hoekman, R. & Straatmeijer, J. (2013). *Sport en recessie 2013. Doorwerking economische recessie op sportbeleid, sportorganisaties en sportdeelname*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R., Bulsink, A., & Kalmthout, J. van (2015). *Sportverenigingen in krimpkeren: het belang van sportverenigingen voor de leefbaarheid in krimpkeren*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R., Elling, A., Roest, J. van der & Rens, F. van (2011). *Opbrengsten van Meedoen: eindevaluatie programma Meedoen Alle Jeugd door Sport*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hoekman, R.H.A., Romijn, D. & Rutten, T. (2011). *Een veld voor de helft. Over sociale tarieven en subsidies. Een tarieven- en subsidievergelijking vanuit verenigingsperspectief voor Brabant Stad*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hollander, E.L. de, Milder, I.E., & Proper, K.I. (2015). *Beweeg- en sportgedrag van mensen met een chronische aandoening of lichamelijke handicap*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- Hoogendoorn, M. & Hollander, E. L. de (2016). *Belemmeringen en drijfveren voor sport en bewegen voor ondervertegenwoordigde groepen*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM).
- Hover, P. & Breedveld, K. (2009). *Recessie in de sport?* (factsheet). 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hover, P. & Jong, M. de (2011). *Van evenbeeld tot tegenpool. Over de imago's van vijftien sporttakken volgens de Nederlandse bevolking*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hover, P., Boer, W.I.J. de, Maat, K. van der & Heuvel, M. van den (2017). *Consumentenuitgaven aan sport 2016*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoyer, R. (2006). Governance reform in Australian horse racing. *Managing Leisure*, 11 (2), p.129–138, DOI: 10.1080/13606710500520338.
- Huizenga, F. & Tack, P. (2011). *Architectuur van verenigingen*. Lelystad: VM uitgevers.
- Huizinga, J. (1977: 1938). *Homo Ludens*. Proeve ener bepaling van het spelelement der cultuur. Z.p.: Pandora.
- Hulsebos, L., Knaapen, T. & Jentink, I. (2015). *Sportaanbiedersmonitor 2015*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)/NVJ Insights.
- Huygens ING (z.d.). *Amsterdamsche Volks Voetbalbond (A.V.V.B.)*. Geraadpleegd op 8 8 2017, van <http://resources.huygens.knaw.nl/sportbondenclubsperiodieken/gids/bond/2387146510>.
- Ibsen, B. & Seippel, Ø (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13 (4), p.593-608, DOI: 10.1080/17430431003616266.
- Ibsen, B., Nichols, G. & Elmoose-Østerlund, K. (2016). *Sport club policies in Europe. A comparison of the public policy context and historical origins of sports clubs across ten European countries*. Odense: University of Southern Denmark.

- Janssens, J. (1996). *En sponsors zijn al net zo moeilijk te vinden als vrijwilligers: enquête, de zorgen van sportclubs*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Janssens, J. (1999). *Etnische tweedeling in de sport*. 's-Hertogenbosch: Diopter - Janssens & Van Bottenburg.
- Janssens, J. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk: professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport* (lectorale rede). Amsterdam: HvA Publicaties.
- Janssens, J., Elling, A. & Verweel, P. (2010). De sport: een uitgelezen ontmoetingsplaats voor iedereen? Over participatie in en integratie door sport. In F. Kemper (Red.), *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport* (pp. 101-128). Bennekom/'s Hertogenbosch: Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)/Mulier Instituut.
- Janssens, J., Smit, S. & Schram, N. (2001). *Verenigingsondersteuning resultaten en effecten. Een vooronderzoek in opdracht van NOC*NSF*. 's-Hertogenbosch: Diopter-Janssens & van Bottenburg.
- Jong, J. d., Boven, M., Slender, H. & Dijk, B. (2016). *Vitalisering van de sportvereniging. Van verenigingsondersteuner naar verenigingsontwikkelaar* (projectvoorstel RAAK Publiek). Groningen: Hanze Hogeschool Groningen, Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap.
- Kalmthout, J. v., Werff, H. v. d., Daamen, T., Veerman, H., Kaper, R., Schipper – Van Veldhoven, N., Hendriksen, T. & Hoogwerf-Bertens, I. (2013). *Wie is de sporter? Sportersmonitor - Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Kalmthout, J. van & Ginneken, Z.J.M.S. van (2017). *Verenigingsmonitor Jaarbericht 2016*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van & Janssens, J. (2002). *Verenigingsmonitor 2001. De stand van zaken in de sportvereniging*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Kalmthout, J. van & Lucassen J.M.H. (2008). *Verenigingsmonitor 2007: de stand van zaken bij sportverenigingen in het perspectief van modernisering*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van & Romijn, D. (2013). *Verenigingsmonitor Arnhem 2013. Vitaliteitsindex*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van & Slot-Heijs, J. (2018). *Verenigingsmonitor Jaarbericht 2017*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van & Werff, H. van der (2015). *Ontwikkeling financiën sportverenigingen (factsheet 2015/4)*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van (2015). *Gezonde sportkantine. Meting 2014*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van, Hoekman, R.H.A., Hover, P. & Breedveld, K. (2010). *Tussen veerkracht en vrees. De impact van de recessie op de georganiseerde sport*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.

- Kalmthout, J. van, Jong, M. de & Lucassen, J.M.H. (2009). *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van, Lucassen, J.M.H. & Janssens, J. (2006). *Sportverenigingen 2000-2005 : stabiele sportverbanden in turbulente tijden*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Kalmthout, J. van, Nuijten, S. & Janssens, J. (2003). *Verenigingsmonitor 2002. De stand van zaken in de sportvereniging*. Arnhem: NOC*NSF.
- Kalmthout, J. van, Werff, H. van der, Veerman, H. & Daamen, T. (2013). *SportAanbiedersMonitor 2012. Facts & figures*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Kamphuis, C.B.M. & Dool, R. van den (2008). Sportdeelname. In K. Breedveld, *Rapportage sport 2008* (pp. 74-101). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Kemper, F. (Red.) (2010). *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport*. Bennekom: Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB).
- Klerk, M. d., Boer, A. d., Plaisier, I. & Schyns, P. (2017). *Kerncijfers informele hulp in Nederland 2016*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie. Het handboek voor sportbestuurders*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Klijn, D., Veenhoven, E. & Burg, R. van den (2015). *Verenigingen Veranderen: Handboek voor het succesvol begeleiden van sportverenigingen*. Rotterdam: Trichis Publishing.
- Kloek, J.J. & Mijnhardt, W.W. (2001). *1800. Blauwdrukken voor een samenleving*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Klompstra, A. (1991). *Van produkt naar proces in verenigingsondersteuning* (eindwerkstuk in het kader van de opleiding Sport & Management 1990/1991). Groningen: Sport Management Instituut, Rijksuniversiteit Groningen.
- Knop, P. de, Hoecke, J. van, Martelaer, K. de, Theeboom, M., Heddegem, L. van & Wylleman, P. (2000). *Kwaliteitszorg in de sportclub: Jeugdwerking*. Sint-Amandsberg/Gent: Publikatiefonds voor LO.
- KNVB (2016). *Managementsamenvatting begroting 2016/'17*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbalbond.
- KNZB (2013). *De Zwemmer Centraal! Waterkracht 3. Meerjarenbeleidsplan 2013-2016*. Nieuwegein: KNZB.
- KNZB (2014). *ZV de Gelenberg gekozen tot Ondernemende vereniging van 2014*. Geraadpleegd op 24 september 2015, van <http://www.knzb.nl/actueel/nieuws/bericht/1000025718/>
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival: overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- Lange, R. de (2017). *Het verzelfstandigen van binnensportaccommodaties: Een onderzoek naar de invloed van de vorm van verzelfstandiging van binnensportaccommodaties op gemeenten* (masterscriptie). Nijmegen: Radboud Universiteit.

- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organisation and Environment*. Cambridge (MA): Harvard Graduate School of Business Administration.
- Lawrence, T.B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (Eds.), *Sage Handbook of Organization Studies* (2nd Edition; pp. 215-254). London: Sage.
- Leenaars, K. (2017). *The care sport connector in the Netherlands* (proefschrift). Wageningen: Wageningen University.
- Lindert, C. van, Brandsema, A., Scholten, V. & Poel, H. van der (2017a). *Evaluatie buurtsportcoaches. "De Brede impuls combinatiefuncties als werkend proces"*. Utrecht: Mulier Instituut/Sportkunde-opleidingen.
- Lindert, C. van, Scholten, V. & Brandsema, A. (2017b). *Voortgangsrapportage Monitor Sport en Beweging in de Buurt 2017*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Louwen, F. & Hoogwerf, I. (2014). *Rapportage Sportbestuurders*. Dongen: GfK.
- Lucassen, J.M.H. & Kalmthout, J. van (2007). De conjunctuur van de verenigingssport. In V.H. Hildebrandt, W.T.M. Ooijendijk & M. Hopman-Rock (Reds.), *Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2004/2005* (pp. 117-132). Leiden: TNO Kwaliteit van Leven.
- Lucassen, J.M.H. & Kalmthout, J. van (Reds.; 2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving. Kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Lucassen, J.M.H. (2010). *Professionalisering van sportverenigingen: sterke verenigingssport vraagt professionalisering op maat*. SportLokaal, 5 (2), p.37-39.
- Lucassen, J.M.H. & Kalmthout, J. van (2011). Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & A.B.A. Kemper (Reds.), *Sportverenigingen: tussen tradities en transitie*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Lucassen, J.M.H. (1987). *Werk maken van sport. Een studie naar professionalisering van kaderfuncties in de sport*. Rijswijk: Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC).
- Lucassen, J.M.H. (2012). *Excellente trainer/coaches voor excellente sport. Ontwikkeling en invoering van een kwaliteitsassessment voor sportleiders* (proefschrift). Tilburg/Utrecht/ Nieuwegein: Tilburg University/Mulier Instituut/ARKO Sports Media.
- Lucassen, J.M.H., Van Bottenburg, M. & Van Hoecke, J. (2007). *Sneller, Hoger, Sterker, Beter. Kwaliteitsmanagement in de sport*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Maat, K. van der & Kalmthout, J. van (2017). *Financiën sportverenigingen* (factsheet). Utrecht: Mulier Instituut.
- Manders, T. & Kropman, J. (1979). *Kaderbehoefte bij sportverenigingen*. Nijmegen: ITS.
- Marktplan Diversiteit (2005). *Beter besturen door mix van culturen: handleiding voor meer diversiteit in de sport*. Utrecht: Landelijk Netwerk Vrouwen in de Sport (LNVS).
- Meeuwssen, S. (2010). *"Sport is emotie!"*. *Reactie op Rationalisering brengt de sport niet verder*. Geraadpleegd van <http://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/feedback-xl/item/88751/>.

- Meijs, L. & Van Overbeeke, P. (2017). *Vrijwilligers maken waarde!* Geraadpleegd van <http://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/open-podium/item/111468/vrijwilligers-maken-waarde->.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), p.340–363, DOI: 10.1086/226550.
- Miermans, C.G.M. (1955). *Voetbal in Nederland. Maatschappelijke en sportieve aspecten*. Assen: Koninklijke Van Gorcum & comp. n.v.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken (2015): *Decentralisatie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Ministerie van SZW (2013). *Troonrede: participatiesamenleving*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ministerie van VWS (2018). *Nationaal Sportakkoord: Sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Munnink, M. (2017). *Enschedeese Boys: einde van een prachtige voetbalhistorie*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, van <https://www.tubantia.nl/amateurvoetbal/enschedese-boys-einde-van-een-prachtige-voetbalhistorie~a4268cf/>.
- Nederlandse Sport Federatie (NSF), Nederlandse Katholieke Sportfederatie (NKS), Nederlandse Culturele Sportbond (NCS), & Nederlandse Christelijke Sport Unie (NCSU; z.j.). *Sport 70: Nota uitgebracht door de gehele georganiseerde sport in Nederland*. Leiden: N.V. Uitgeverij Meander.
- Newsroom Enschede (2017). *Verdriet overheerst rond opheffen Enschedese Boys: '110 jaar, helemaal weg'* (video). Geraadpleegd op 8 augustus 2017, van <http://www.tvenschedefm.nl/video-verdriet-overheerst-rond-opheffen-enschedese-boys-%E2%80%99110-jaar-helemaal-weg%E2%80%99/nieuws/item?964221>.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garrett, R. (2005). Pressures on the UK sports sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16 (1), p.33-50, DOI: 10.1007/s11266-005-3231-0.
- NISB (2014). *De PLUS van de open club. De maatschappelijk actieve sportvereniging als kansrijk alternatief in zorg, welzijn, arbeidsintegratie en onderwijs*. Ede: Nederlands Instituut voor Sport en Beweging.
- NL Penningmeester (2017). *Fachtsheet Penningmeester monitor 2016. Het jaarlijkse onderzoek onder penningmeesters in sport & cultuur. De financiële positie, de achtergronden, de zorgen en de behoeften*. Z.pl.: NL Penningmeester.
- NOC*NSF (1997). *Ruimte voor ontwikkeling. Maatregelen ter verbetering van de ondersteuning van de breedtesport in Nederland*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (1998). *Professionalisering in de sport: voorzet voor beleid*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.

- NOC*NSF (2001). *De vereniging wint. NOC*NSF Breedtesport Meerjarenbeleidsplan 2002-2004*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2007). *Toekomst van de Sportvereniging* (presentatie op 13 november 2017 in Eindhoven). Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2010). *Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden. Ervaringen van 15 proeftuinen met vernieuwend, klantgericht sportaanbod*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2015) *Bestedingsplan en richtlijnen Sportagenda 2013-2016. Bestedingsjaar 2016* (ter vaststelling in de Algemene Vergadering NOC*NSF op 18 mei 2015). Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2016a). *Notitie: Lidmaatschap Survivalrun Bond Nederland*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2016b). *Sportagenda 2017+*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2018). *Lidmaatschappen en Sportdeelname NOC*NSF over 2017*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF, NISB, KNVB, KNZB & KNLTB (2015). Pledge "Ruim baan voor de open club". In *NOC*NSF* (Ed.) (mei 2015 ed.). Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.
- Notté, R., Kalmthout, J. van & Lindert, C. van (2011). *Monitor integratie van gehandicaptensport binnen reguliere sportbonden. Onderzoek naar de ervaringen van sportbonden bij de integratie van de sport voor mensen met een handicap*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Nuijten, S. & Roques, C. (2004). *Sportverenigingen en accommodaties: de stand van zaken in 2004*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- O'Brien, D. & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18 (1), p.13–39, DOI: 10.1123/jsm.18.1.13.
- Oberman, G.W. (1928). *Jeugd Sport Christendom*. Rotterdam: Korteweg & Stemerding.
- Oomens, M. & Linden, J. van der (2015). *Sportkadermonitor 2015*. Utrecht: Oberon.
- Oomens, M., Klein, T., Hulsen, M., Linden, J. van der, Donker, A. & Ouahi, S.D. (2014). *Sportkadermonitor 2013 eerste meting*. Utrecht: Oberon.
- Oomens, M., Bomhof, M. en Scholten, F. (2018). *Sportkadermonitor 2017. 3e meting*. Utrecht: Oberon / NOC*NSF Academie voor Sportkader.
- Overheid Vlaanderen (2005). *Kamerstuk: Wet betreffende de rechten van vrijwilligers*. Gedownload van http://www.fenvlaanderen.be/sites/default/files/wetteksten_en_omzendbrief.pdf.
- Panzar, J.C. & Willig, R.D. (1981). Economics of scope. *American Economic Review*, 71 (2), p.268-272.

- Peeters, R. & Sterkenburg, J. van (2017). *Etnische en gender diversiteit in topbesturen en coaching posities in het Nederlandse profvoetbal*. Rotterdam/Ede: Erasmus Universiteit Rotterdam/Kenniscentrum Sport.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Plasterk, R. & Rijn, M., van. (2014). *Modernisering van de overheid* (kamerstuk 29 362, nr. 230). 's-Gravenhage: Tweede Kamer der Staten-Generaal.
- Poel, H. van der (2001). *Bewegingsruimte. Verkenning van de relatie sport en ruimte*. Haarlem: De Vrieseborch.
- Poel, H. van der (2006). Ontwikkelingen in het sportbeleid. In: K. Breedveld & A. Tiessen-Raaphorst (Reds.), *Rapportage sport 2006* (pp. 52-81). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Poel, H. van der, Kalmthout, J. van & Slot-Heijs, J. (2017). *Duurzaamheidsmaatregelen bij sportverenigingen* (factsheet 2017/7). Utrecht: Mulier Instituut.
- Poel, H. van der, Wezenberg-Hoenderkamp, K. & Hoekman, R. (Reds.; 2016). *Sportaccommodaties in Nederland. Kaarten en kengetallen*. Utrecht/Nieuwegein: Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Poll, F. van der (2016). *NRC checkt: 'Er is een scheidsrechterstekort in het amateurvoetbal'*. NRC.
- Pouw, R. (1999). *50 jaar nationaal sportbeleid. Van vorming buiten schoolverband tot breedtesport*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Prange, M. & Oosterbaan, M. (Reds.; 2017). *Vrouwenvoetbal in Nederland. Spiegel en katalysator van maatschappelijke verandering*. Utrecht/Amsterdam: Uitgeverij Klement/Atria, kennisinstituut voor emancipatie en vrouwengeschiedenis.
- Pulles, I. & Visser, K. (2017). *Beleidsignalement: Ervaringen van LHBT-personen met sport*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (SCP).
- Puyt, E. (2004). *De kracht van sport. Samenwerking in het publieke domein. Een uitwerking van de economische theorie van de vereniging* (niet gepubliceerde masterscriptie). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Ramsahai, S. (2008). *Thuiswedstrijd in een vreemd land: een sociaal-wetenschappelijke analyse van voetbal in eigen kring*. Oosterwijk: BOXpress.
- Rekenkamer Rotterdam (2009). *De bal is rond. Effecten van verenigingsondersteuning op sportparticipatie*. Rotterdam: Rekenkamer Rotterdam.
- Rewijk, D. (2015). *Captain van Jong Holland, een biografie van Pim Mulier* (proefschrift). Gorredijk: Bornmeer.
- Ridder, E. de (2017). *Leeftijd van Achterhoekse sportbestuurders; 't gef niks of moak 't uut? Kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die betrokkenen bij sportverenigingen geven aan de leeftijd van sportbestuurders*. Utrecht/Ede: Universiteit Utrecht/Kenniscentrum Sport.
- Rijksoverheid (2007). *Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur*. Den Haag: Rijksoverheid.

- Rijksoverheid (2017). *Vertrouwen in de toekomst*. Regeerakkoord 2017-2021. Den Haag: VVD, CDA, D66 en ChristenUnie.
- RMO (2009). *De wijk nemen: een subtiel samenspel van burgers, maatschappelijke organisaties en overheid*. Amsterdam: SWP.
- Roest, J. van der (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs* (proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Roest, J. van der, Hoeijmakers, J., Brandsema, A. & Kalmthout, J. van (2017b). *Sport in Transitieregio's, Ontwikkeling van de sport in gebieden met demografische uitdagingen*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Roest, J. van der, Renes, R., Kalmthout, J. van & Berkhout, B. (2017). *Nationaal onderzoek sportbesturen. Sport en leiderschap*. Utrecht/Breukelen: Mulier Instituut & Nyenrode Sports Inc.
- Roest, J. Van der, Waardenburg, M., & Van Bottenburg, M. (2012). De bijdrage van Proeftuinen en Proeftuinprojecten aan laagdrempelig sportaanbod. In H. Daanen-Smits, P. Mercus, H. Veerman, H. Van Egdom & C. Van Houselt (Reds.), *Vernieuwen. Binden. Inspireren. Deel 2. De resultaten van Proeftuinprojecten Nieuwe Sportmogelijkheden*. Deventer: ...daM.
- Roest, J. van der, Werff, H. van der & Elmore-Østerlund, K. (2017a). *Involvement and commitment of members and volunteers in European sports clubs. A comparison of the affiliation, voluntary work, social integration and characteristics of members and volunteers in sports clubs across ten European countries*. Odense: University of Southern Denmark.
- Romijn, D, & Kalmthout, J. van (2017). VSK Monitor 2017. Voortgangsrapportage Actieplan 'Naar een veiliger sportklimaat'. Utrecht: Mulier Instituut.
- Rotterdam Sportsupport (2017). *Prestaties en ambities 2016/2030*. Rotterdam: Rotterdam Sportsupport.
- RTV Oost (2017). *De Enschedese Boys heeft vandaag na 111 jaar de allerlaatste wedstrijd gespeeld*. Geraadpleegd op 8 augustus 2017, van <http://www.rtvooost.nl/nieuws/271432/na-111-jaar-valt-het-doek-definitief-voor-voetbalclub-enschedese-boys>.
- Rubingh, B. & Sladek, S.L. (2014). *Lid worden?: waarom zou ik?, over nieuwe generaties en de uitdaging voor ledenorganisaties*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Rubingh, B. (2018). *Back2basics: de kracht van verenigen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Sandler, I. & Tschirhart, J. (1997). Club theory: Thirty years later. *Public Choice*, 93 (3/4), p.335-355, DOI: 10.1023/A:1017952723093.
- Schaap, G., Hampsink, M., Bouw, M. & NISB (2001). *Vrouw in sport en bestuur: initiatieven voor veranderingen*. Arnhem: Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).
- Scheerder J., Borgers J. & Vanreusel B. (2016). Sport light vanuit een aanbodsperspectief. Een kwalitatieve analyse. In M. Theeboom (Red.), *Sport in Vlaanderen onderzocht. Resultaten en aanbevelingen voor beleid en praktijk*. Leuven: Acco.
- Schmeets, H. & Arends, J. (2017). *Vrijwilligerswerk: wie doet het? Statistische trends*. Den Haag/Heerlen/Bonaire: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

- Schouten, F.A.J. (2017). *Arbitragemonitor. Herhaalde meting 2017*. Tilburg: Buro7.
- Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De praktijk en kunst van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Sherry, E., Shilbury, D. & Wood, G. (2007). Wrestling with 'conflict of interest' in sport management. *Corporate Governance*, 7 (3), p.267–277, DOI: 10.1108/14720700710756544.
- Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011). For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics. *Journal of Sport Management*. 4 (25), p.339-353, DOI: 10.1123/jsm.25.4.339.
- Slack, T. & Parent, M.M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The application of organization theory* (2nd edition). Champaign (Illinois): Human Kinetics.
- Slot-Heijs, J. & Kalmthout, J. van (2017). *Verenigingsmonitor 2017 Tilburg. De huidige stand van zaken bij sportverenigingen in Tilburg*. Utrecht: Mulier Instituut
- Smith, D.H. (2000). *Grassroots Associations*. Thousand Oaks (Californië): Sage.
- Spaaij, R. (2014). *Samen spelen, samenleven?. De sociale betekenis van sport in tijden van superdiversiteit*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Spencer, H. (1864). *The Principles of Biology*. London: Williams and Norgate.
- Steemers, M. (2009). *De toekomst van de schoolsportvereniging. Een onderzoek naar de betekenissen die betrokken partijen geven aan de Rotterdamse NOC*NSF-proeftuin*. Utrecht: Universiteit Utrecht
- Stenling, C. & Fahlén, J. (2009). The order of logics in Swedish sport—feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6 (2), p.29–42, DOI: 10.1080/16138171.2009.11687833.
- Stokvis, R. (2010). *De sportwereld: een inleiding*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Stokvis, R. (2011). *Over het verdwijnen van sportverenigingen* (presentatie tijdens de Dag van het Sportonderzoek (DSO) op 4 november 2011). Amsterdam.
- Stokvis, R. (2013). *Lege kerken, volle stadions. Sport en de sociale functies van religie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- SWS (2017a). *Financiële status sportverenigingen achteruit*. Geraadpleegd op 5-5-2017, van <https://sws.nl/nieuws/financiele-status-sportverenigingen-achteruit/>.
- SWS (2017b). *Contributie belangrijke bron van inkomsten*. Geraadpleegd op 20-8-2017, van <https://sws.nl/nieuws/contributie-belangrijke-bron-inkomsten/>.
- Tack, P.J. (2001). Het primaire proces en drie kritische succesfactoren. In P.J. Tack & P.M.M.M. Beusman, *Professioneel verenigingsmanagement*. Amsterdam: VU Uitgeverij/VU University Press.
- Task Force Spin. (2001). *Masterplan sportinfrastructuur. Ten behoeve van de sportondersteuning in Nederland*. Arnhem: Task Force Spin.
- Temmerman, S. (2017). *Nieuw leiderschap voor de georganiseerde sport. Hoe kenmerken van leiderschapontwikkeling van toegevoegde waarde kunnen zijn voor het bestaansrecht van de georganiseerde sport*. Groningen: Sport Management Institute.

- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sportsclub management: a sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9 (1), p.81-98, DOI: 10.1080/16184740802461744.
- Tiessen-Raaphorst, A. (Red.) (2015). *Rapportage sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- TV Enschede FM (2017). *Enschedese Boys houdt per direct op te bestaan*. Geraadpleegd op 08 08 2017, van <http://www.tvenschedefm.nl/enschedese-boys-houdt-per-direct-op-te-bestaan/nieuws-headlines/nieuws/item?964121>.
- Van 't Verlaat, M. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox? Onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- VanderMeerschen, H. (2016). *Being poor, being benched? Sports participation and opportunities for people in poverty: in search of an inclusive policy* (proefschrift). Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Vandermeerschen, H., Meganck, J., Seghers, J., Vos, S. & Scheerder, J. (2017). Sports, Poverty and the Role of the Voluntary Sector. Exploring and Explaining Nonprofit Sports Clubs' Efforts to Facilitate Participation of Socially Disadvantaged People. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (1), p.307-334, DOI: 10.1007/s11266-016-9799-8.
- Veen, W. (2009). *Homo Zappiens. Opgroeien, leren en werken in een digitaal tijdperk*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Veldboer, L., Boonstra, N., Krouwel, A. & Duyvendak, J. W. (2010). De mixfactor van sport. Eenheid en verdeeldheid op het veld. In F. Kemper (Red.), *Samenspel. studies over etniciteit, integratie en sport* (pp. 87-99). Bennekom/'s Hertogenbosch: Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISF)/W.J.H. Mulier Instituut.
- Verhagen, S. (2014). *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Vervoorn, A. & Haring, R. (2015). *Herijking Kwalificatiestructuur Sport* (presentatie Academie voor Sportkader, 1 december 2015). Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Vervoorn, A. (2005). *Beroepscompetentieprofielen verenigingsadviseurs*. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF).
- Verweel, P. (2009). *Rationalisering brengt de sport niet verder*. Geraadpleegd op 17 07 2017, van <http://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/archief/sporvereniging-en-passie/item/89209/>.
- VODW (2014). *Game, set en klaar voor groei. Segmentatie ten behoeve van de bediening van tennisclubs* (presentatie voor KNLTB Leden, juni 2014).
- Voorde, L. ten (2017). *Enschedese Boys leefde alleen nog in het verleden*. Geraadpleegd op 8 08 2017, van <https://www.tubantia.nl/amateurvoetbal/enschedese-boys-leefde-alleen-nog-in-het-verleden~a046b102/>.

- Vos, S. (2012). *Triangle relationships in mass sport provision. Analysing similarities, differences and interorganisational relationships across civic, public and market sectors* (niet gepubliceerd proefschrift). Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Vries, R. de & Eck, J. van (2005). *Tussenstand breedtesportimpuls voor gemeenten, provincies en bonden in 2004. 2-meting evaluatieonderzoek breedtesportimpuls*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).
- Waardenburg, M. (2016a). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging* (proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Waardenburg, M. (2016b). Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs. *European Journal for Sport and Society*, 13 (1), p.38-54, DOI: 10.1080/16138171.2016.1153883.
- Wajer, S., Salomé, L. & Heuvel, A. van den (2017). *Samenvatting monitor brede impuls combinatiefuncties 2017*. Amersfoort: BMC.
- Weber, M. (1922: 1978). *Economy and society*. Berkeley (California): University of California Press.
- Wicker, P. & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14 (2), p.188–201, DOI: 10.1016/j.smr.2010.09.001.
- Wicker, P. & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organisational resources to explain organisational problems: evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (2), p.461-484, DOI: 10.1007/s11266-012-9272-2.
- Wicker, P., Breuer, C. & Von Hanau, T. (2012). Gender Effects on Organizational Problems—Evidence from Non-Profit Sports Clubs in Germany. *Sex Roles*, 66 (1-2), 105–116, DOI: 10.1007/s11199-011-0064-8.
- Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M. & Fischer, A. (2014). Does club size matter? An examination of economies of scale, economies of scope, and organizational problems. *Journal of Sport Management*, 28 (3), p.266-280, DOI: 10.1123/jism.2013-0051.
- Wisse, E. & Elling, A. (2010). 'Watervrees, mannenvrees en burqinivrees'. In F. Kemper (Red.), *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport* (pp. 63-83). Bennekom: Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB).
- Zilber, T. B., (2013), Institutional Logics and Institutional Work: Should They Be Agreed?, in Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (Eds.) *Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A)* Emerald Group Publishing Limited, pp.77 - 96.

Datasets

- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) 1996 – 2017
- Database SportAanbod (DSA) 2016
- Aanvullend voorzieningengebruikonderzoek (AVO), Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) 1979 - 1999
- Huygens ING (z.d.), Sportbonden, sportclubs en sportperiodieken in Nederland tot 1940
- Kamer van Koophandel (KvK) 2015 en 2018
- Peilingen SIVSCE 2015 - 2017
- IV3-staten CBS 2010 – 2017
- Vrijtijdsomnibus (VTO) 2012 – 2016
- Nationale SportOnderzoek (NSO) 2016 – 2017
- Mulier Instituut, Verenigingspanel, 2006 – 2017
- Gezondheidsenquête CBS i.s.m. RIVM 2014 - 2016

Ledenstatistieken

- Ledenstatistiek NOC*NSF 2003 - 2017
- Ledenstatistiek Nevobo 2010 - 2014
- Ledenstatistiek KNLTB 2010 - 2014
- Ledenstatistiek KNVB 2010 – 2014
- Ledenstatistiek KNGU 2010-2014
- Ledenstatistiek KNZB 2012

Sport verenigt Nederland: nieuw elan voor verenigingssport

In de zomer van 2018 bereikten de hoofdrolspelers in het landelijk sportbeleid onder leiding van minister Bruins een Sportakkoord onder de veelzeggende titel 'Sport verenigt Nederland'. Het verbindende vermogen van sport wordt als de belangrijkste maatschappelijke meerwaarde gezien en de sportverenigingen vormen een onmisbare pijler daarvoor. "De sport staat er nu goed voor, maar (...) zonder een stevige inspanning van velen is achteruitgang een reëel scenario." Dit geldt ook voor de sportverenigingen, waarvan wordt voorspeld dat de klassieke vereniging verder onder druk komt te staan doordat leden en vrijwilligers afhaken. Het akkoord weerspiegelt een besef dat op een breed front in Nederland aanwezig is: om de belangrijke drager van de sportdeelname in Nederland – de sportverenigingen – levenskrachtig en toekomstbestendig te houden zijn inspanningen van velen nodig.

Een besef dat al tot heel wat actie leidt. Wie lokaal en regionaal om zich heen kijkt, kan niet anders concluderen dan dat veel sportverenigingen in beweging zijn en er overal clubs zijn die nieuw elan tonen. Soms gestimuleerd door de landelijke open club-campagne of een gemeente die vitale en ondernemende clubs als partner zoekt, maar ook op eigen initiatief. Gemeenten in Nederland zijn zich gaan realiseren dat de sportverenigingen niet alleen een centrale drager zijn van het lokale sportaanbod, maar ook kansen bieden om het beleid op andere terreinen te ondersteunen. Daar waar andere voorzieningen bij krimp en recessie omvielen, bleven de meeste sportverenigingen – zij het soms met moeite – gewoon doordraaien. Nieuw elan is ook op het bestuurlijke front zichtbaar. Clubs en bonden gaan op zoek naar jonge bestuurders om zo ook beter aansluiting te vinden met nieuwe generaties leden.

Dit Brancherapport Sportverenigingen in Nederland brengt de actuele situatie van de sportverenigingen in kaart: hoe staan de clubs ervoor wat betreft ledenontwikkeling, bestuur, accommodatie, kader, financiën en in hoeverre zijn de clubs nu in staat in te spelen op maatschappelijke ambities om toegankelijk te zijn voor iedereen en een bijdrage te leveren aan beleid op andere gebieden, zoals in het sociaal domein. Een onmisbaar overzicht voor iedereen die beleid maakt voor sportverenigingen of clubs gericht wil ondersteunen.



ARKO SPORTS MEDIA



9 789054 724193 >