

# Sportverenigingen in transitie?

Verbreiding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021

Resie Hoeijmakers

# Sportverenigingen in transitie?

*Verbreiding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021*

**Resie Hoeijmakers**

© Mulier Instituut  
Utrecht, mei 2022

**Mulier Instituut**  
sportonderzoek voor beleid en samenleving

Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht  
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht  
T +31 (0)30 721 02 20 | I [www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)  
E [info@mulierinstituut.nl](mailto:info@mulierinstituut.nl) | T @mulierinstituut

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel- en vraagstelling	9
1.3 Methode	10
1.4 Leeswijzer	10
<b>2. De sterkte van sportverenigingen</b>	<b>11</b>
2.1 De eigen ervaren sterkte van sportverenigingen	11
2.2 Omgeving van sportverenigingen	13
2.3 Betrokkenheid leden	18
<b>3. Transitierichtingen sportverenigingen</b>	<b>22</b>
3.1 Consumentisme	22
3.2 Professionalisering	27
3.3 Instrumentalisme	31
<b>4. Conclusie en aanbevelingen</b>	<b>34</b>
<b>Referenties</b>	<b>36</b>

## Samenvatting

In de laatste decennia worden sportverenigingen gestimuleerd om hun diensten te verbreden, bij te dragen aan de realisatie van het overheidsbeleid en te professionaliseren. Het Nederlandse sportbeleid is gebaseerd op de aanname dat verandering in deze richtingen bevorderlijk is voor de overlevingskansen van sportverenigingen. Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen in hoeverre sportverenigingen zich daadwerkelijk in deze drie richtingen hebben ontwikkeld, wat dat voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen betekent en wat het sentiment van sportverenigingen is bij deze ontwikkelingen. Twee metingen (2007 en 2021) onder het Verenigingspanel van het Mulier Instituut zijn vergeleken. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen samengevat.

### De sterkte van sportverenigingen

- Iets meer sportverenigingen definiëren zichzelf als niet sterk (van 18% in 2007 naar 24% in 2021).
- Aanzienlijk meer sportverenigingen melden een negatieve ledenontwikkeling (van 8% in 2007 naar 27% in 2021).
- Sportverenigingen noemen problemen met betrekking tot een negatieve ledenontwikkeling het vaakst als bedreiging voor de toekomst van de vereniging.
- Meer sportverenigingen ervaren een hoge mate van concurrentie (2% in 2007 naar 10% in 2021).
- Meer verenigingen hebben een sterke betrokkenheid van leden (van 58% in 2007 naar 73% in 2021).
- Er is minder vaak een hoge opkomst bij georganiseerde nevenactiviteiten (van 57% in 2007 naar 50% in 2021) en trainingen, instuiven en toernooien (van 67% in 2007 naar 62% in 2021).
- Beduidend minder verenigingen organiseren naast regulier sportaanbod andere activiteiten/faciliteiten voor leden (van 83% in 2007 naar 46% in 2021).
- Een groter deel van de leden is als vrijwilliger actief bij sportverenigingen (72% van de verenigingen met meer dan 10% van het ledental actief als vrijwilliger in 2007 naar 83% in 2021).

### Transities van sportverenigingen

- Over de gehele linie zijn sportverenigingen zich tussen 2007 en 2021 instrumenteler gaan gedragen. Sportverenigingen lijken steeds meer overtuigd te zijn van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Over de gehele linie hebben sportverenigingen tussen 2007 en 2021 nauwelijks hun diensten verbreed. Wel zijn verschillen te zien tussen typen verenigingen. Met name grote verenigingen (> 250 leden) hebben hun diensten verbreed.
- Over de gehele linie zijn sportverenigingen tussen 2007-2021 niet professioneler geworden. Wel zijn verschillen te zien tussen typen verenigingen. Grote (> 250 leden) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) zijn verder geprofessionaliseerd. Kleine verenigingen (≤ 100 leden) zijn minder professioneel geworden.

### Conclusies

- De organisatorische sterkte van sportverenigingen is in de periode 2007-2021 meer onder druk komen te staan. Verenigingen zijn meer concurrentie gaan ervaren en kampen vaker met een negatieve ledenontwikkeling.
- Sportverenigingen zijn over de gehele linie instrumenteler geworden, maar met name grote verenigingen (> 250 leden) hebben hun diensten verbreed en zijn verder geprofessionaliseerd. Hierdoor is de diversiteit aan sportverenigingen verder toegenomen.
- De drie transitierichtingen (consumentisme, professionalisering, instrumentalisme) dragen niet bij aan de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Ook wanneer gecorrigeerd wordt voor de grootte van de vereniging of het type sport (binnen/buiten) bestaat geen relatie tussen transities en organisatorische sterkte. De aanname waarop het Nederlandse sportbeleid is gestoeld, namelijk dat verandering in deze richtingen noodzakelijk en wenselijk is voor het functioneren van sportverenigingen, kan dus niet met onderzoeksresultaten worden gestaafd.

### Aanbevelingen

- Hoewel geen relatie is aangetoond tussen de drie transitierichtingen en de organisatorische sterkte van sportverenigingen, betekent dit niet dat het stimuleren van deze transities volledig

gestopt moet worden. De resultaten laten zien dat er veel diversiteit is aan sportverenigingen en dat hierdoor verschillende vitaliseringsprocessen kunnen plaatsvinden. Dit impliceert dat het nodig is in het sportbeleid (meer) aandacht te besteden aan het diverse karakter van sportverenigingen om sportverenigingen effectief te ondersteunen in hun vitaliseringsproces.

- De drie transitierichtingen (consumentisme, professionalisering, instrumentalisme) dragen niet bij aan, maar gaan ook niet ten koste van de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Meer onderzoek is nodig naar wat dan wel bepalende factoren zijn voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

### **Sportverenigingen in transitie als reactie op maatschappelijke ontwikkelingen**

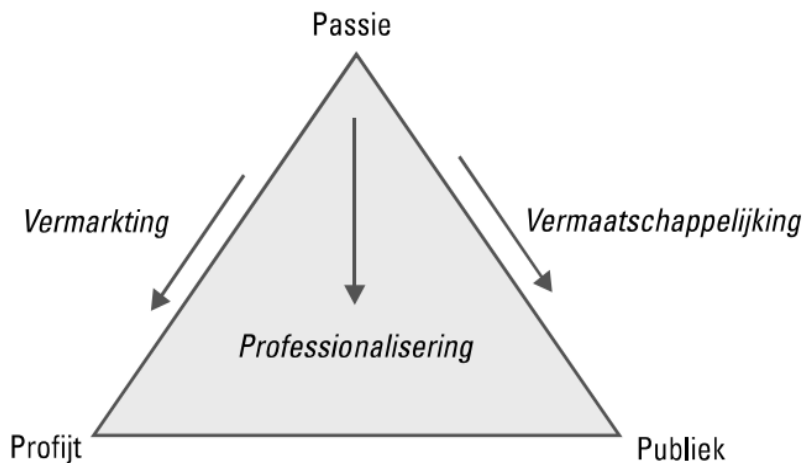
Sportverenigingen zijn autonome organisaties die hun eigen beleid bepalen. Zij bestaan in beginsel om sport voor, door en met leden te organiseren. Dit betekent echter niet dat ze volledig autonoom handelen en functioneren los van hun externe omgeving. In de afgelopen decennia hebben sportverenigingen met diverse maatschappelijke ontwikkelingen en veelal van buiten opgelegde verwachtingen en eisen te maken gehad.

Al in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de belangrijkste kenmerken van sportverenigingen en de veranderingen die ze doormaken (zie bijvoorbeeld Anthonissen & Boessenkool, 1995). Toen is al uitdrukkelijk gewezen op de trends van commercialisering en instrumentalisering als bedreigingen voor traditionele sportverenigingen. Hierbij is de dominante aanname dat sportverenigingen zich in snel tempo moeten aanpassen aan de maatschappelijke veranderingen als ze willen overleven.

In 2011 brachten Boessenkool et al. de belangrijkste maatschappelijke trends in kaart waar sportverenigingen in de decennia daarvoor mee te maken hadden gehad. Op basis van deze ontwikkelingen schetsen zij drie transitierichtingen waarin zij zien en verwachten dat sportverenigingen evolueren. Zij stellen dat al een aantal jaren een verschuiving zichtbaar is in de taken die sportverenigingen worden toegedacht. Deze andere taken zijn vaak breder dan de taken die volgen uit de op leden gerichte doelstelling van de vereniging, waardoor sportbeoefening mogelijk maken voor leden niet meer het enige doel van sportverenigingen lijkt te zijn.

Deze transitierichtingen worden door Boessenkool et al. (2011) getypeerd als een verschuiving naar een meer externe oriëntatie van de sportvereniging, waarbij meer verbindingen worden aangegaan met de markt en de publieke sector (zie figuur 1.1). Dit wordt ook wel de verschuiving van sport als doel naar sport als middel genoemd. Zij signaleren deze verschuivingen als resultaat van maatschappelijke ontwikkelingen en een (gevoelde) noodzaak van sportverenigingen om te handelen naar veelal van buiten opgelegde verwachtingen en eisen. Het sportbeleid van de Rijksoverheid en de sportsector is veelal gericht (geweest) op de wens om sportverenigingen te laten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, vanwege de overtuiging dat deze maatschappelijke ontwikkelingen het functioneren van de klassieke vereniging onder druk zetten.

**Figuur 1.1 Transitie van sportverenigingen**



Bron: Boessenkool et al., 2011.

### **Passie**

Van oudsher kennen sportverenigingen een sterk uniform waarden- en normenpatroon, wat resulteerde in een sterk intern gerichte cultuur (Boessenkool et al., 2011). Passie en liefde voor een specifieke sport stonden centraal en stimuleerden gelijkgezinden zich te verenigen in interessegebonden ledenorganisaties, oftewel de sportvereniging. Het primaire doel van deze klassieke sportvereniging is sportbeoefening voor en door de leden mogelijk maken. Leden sluiten zich vrijwillig aan bij de vereniging en verrichten zonder tegenprestaties diensten voor andere leden.

Volgens Boessenkool et al. (2011) bestond de sportsector voorheen volledig uit deze sterk intern gerichte klassieke sportverenigingen, maar diene zich in de 21<sup>e</sup> eeuw twee nieuwe (kern)taken voor sportverenigingen aan waardoor zij zich anders (zijn) gaan organiseren en anders (zijn) gaan handelen. Allereerst zijn sportverenigingen als reactie op trends als vermarkting en commercialisering taken op zich gaan nemen vergelijkbaar met op profijt gerichte organisaties. Daarnaast zijn sportverenigingen door trends van vermaatschappelijking en instrumentalisering taken op zich gaan nemen als publieke dienstverleners. Een belangrijk gevolg van beide ontwikkelingen is dat van verenigingen wordt verwacht dat zij hun primaire taak op een andere manier gaan uitvoeren of verbreden.

### **Commercialisering**

Ten eerste zijn sportverenigingen gestimuleerd door beleidsmakers en sportfederaties om hun diensten te verbreden ten behoeve van een toegenomen consumentistische houding van leden (Van der Roest, 2015) of *sport-light* deelnemers (Borgers et al., 2016). De eerste geluiden dat sportverenigingen zich meer marktgericht op moeten gaan stellen ontstaan eind jaren tachtig (Boessenkool et al., 2011). De gevoelde noodzaak om diensten te verbreden is vooral een gevolg van de groei van het commerciële sportaanbod met meer flexibiliteit en het toenemende 'consumentisme' van sporters, die zich meer als klant dan als lid gedragen.

Tot begin jaren negentig kende de sportvereniging nog een relatieve monopoliepositie als sportaanbieder. Vanaf het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw is de georganiseerde sport steeds meer marktaandeel gaan verliezen aan de commerciële sportaanbieders. De dominante reactie hierop was dat sportverenigingen zich ook flexibeler en klantgerichter zouden moeten opstellen om de concurrentie op die markt te kunnen aangaan, bijvoorbeeld door strategieën te ontwikkelen om in te spelen op de wensen en behoeften van de

klant en zo (aanvullende) inkomsten te genereren (Boessenkool et al., 2011). De aanname hierbij is dat sportverenigingen zich moeten aanpassen aan de veranderende (markt)omgeving om te kunnen overleven.

### **Instrumentalisering**

Ten tweede worden sportverenigingen steeds vaker gezien als beleidsuitvoerders en door de overheid gestimuleerd om bij te dragen aan de realisatie van het overheidsbeleid (Waardenburg, 2016). Deze ontwikkeling is het gevolg van de accentverschuivingen in het landelijke sportbeleid sinds de jaren zestig (Boessenkool et al., 2011). Tot begin jaren zeventig zijn sportverenigingen door beleidsmakers voornamelijk gezien als organisaties die sportbeoefening voor en door de eigen leden mogelijk maken. Daarna zijn de opvattingen over de maatschappelijke rol van sportverenigingen sterk veranderd.

De instrumentalisering van de sport vanuit de Rijksoverheid vond midden jaren negentig een voorlopig hoogtepunt in de sportnota 'Wat sport beweegt' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 1996). In die tijd komen andere opvattingen over verenigingen op, waarbij zij een nadrukkelijke rol krijgen in het beleid om maatschappelijke problemen het hoofd te bieden. De sportvereniging werd sindsdien vanuit beleidsperspectief steeds meer als een van de instrumenten gezien om problemen zoals integratie, verruiming van de samenleving en stijgende gezondheidskosten op te lossen (Boessenkool et al., 2011).

### **Professionalisering**

Ten derde worden sportverenigingen gestimuleerd om te professionaliseren (Boessenkool et al., 2011; Nagel et al., 2015), omdat professionalisering belangrijk wordt geacht om adequaat te kunnen inspelen op de consumentistische leden en te kunnen optreden als beleidsuitvoerder. De professionalisering van de sportvereniging en het vrijwilligerswerk is een trend die sterker is geworden en in het licht van de eerder genoemde ontwikkelingen moet worden gezien. Aangezien sportverenigingen steeds meer als middel worden beschouwd om andere doelen dan alleen sportdoelen te bereiken, heeft de vereniging met meer taken en eisen te maken gekregen.

De basis voor de roep tot meer professionalisering lag in een groeiend besef bij zowel de Rijksoverheid als NOC\*NSF dat verdergaande professionalisering van de sportsector wenselijk en noodzakelijk is, omdat kwaliteit en kwantiteit van vrijwilligers onder druk zouden staan. Door de toenemende complexiteit bij het organiseren en besturen van de sportvereniging is de aanname dat het bestuurlijke werk te ingewikkeld, specialistisch en omvangrijk is geworden voor vrijwilligers, waardoor de aansturing bedrijfsmatiger moet en er rationeler bestuurd, gemanaged en gecoördineerd moet worden, door (meer) betaalde krachten (Boessenkool et al., 2011). Hoewel zowel de transitie van verenigingen naar profijt als die naar publiek gerichte organisaties professionalisering impliceren, gebeurt dit vanuit verschillende, soms zelfs tegenstrijdige belangen.

### **Transities ter bevordering van toekomstbestendigheid?**

Ook het Nationaal Sportakkoord (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018) is een uiting van de manier waarop sportverenigingen worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Partijen zetten in op professionalisering en het stimuleren van maatschappelijk ondernemerschap, samenwerkingsverbanden en nieuwe bindingsvormen. Daarnaast wordt de maatschappelijke rol van sportverenigingen, zoals het organiseren van aanbod voor specifieke doelgroepen of samenwerken met scholen en BSO's, sterk gestimuleerd door partijen zoals het ministerie van VWS, gemeenten en NOC\*NSF. Met deze plannen in het Nationaal Sportakkoord wordt beoogd de toekomstbestendigheid van sportverenigingen te bevorderen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018).

Kortom, sportverenigingen worden gestimuleerd mee te gaan in de transitie tot commercialiseren, instrumentaliseren en professionaliseren omdat de maatschappelijke ontwikkelingen dat zouden vereisen. De veronderstelling is dat deze transities noodzakelijk zijn om te kunnen overleven. Deze aannames zijn



echter nooit eenduidig getoetst; niet voor de Nederlandse sportverenigingen noch in de bredere sportmanagementliteratuur.

In de sportmanagementliteratuur worden zowel positieve als negatieve consequenties met betrekking tot de drie geschetste transitierichtingen voor sportverenigingen benoemd. Zo wordt gesuggereerd dat inspelen op de steeds consumentistischer wordende houding van leden de fundamentele organisatieprincipes van verenigingen zou kunnen bedreigen (Enjolras, 2002; Ibsen & Seippel, 2010; Van der Roest, 2015) en dat het uitoefenen van een grotere maatschappelijke rol een grotere werkdruk voor vrijwilligers zou kunnen betekenen en ten koste zou kunnen gaan van activiteiten die belangrijk zijn voor ledenbinding (Stokvis, 2010; Van der Roest et al., 2020). Professionalisering zou de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen kunnen ondermijnen en sport onbetaalbaar maken (Boessenkool et al., 2011; Cuskelly, 2004; Kim et al., 2007). Als dit het geval is, heeft dat belangrijke implicaties voor het sportbeleid.

Het is de vraag of sportverenigingen zich daadwerkelijk in deze richtingen hebben ontwikkeld én of dit bijdraagt aan of ten koste gaat van de toekomstbestendigheid van sportverenigingen.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen in hoeverre sportverenigingen zich in de drie transitierichtingen van consumentisme, professionalisering en instrumentalisme hebben ontwikkeld, wat dat voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen betekent en wat het sentiment van sportverenigingen is bij deze transitie. De vraag die in deze rapportage centraal staat, is:

In hoeverre hebben sportverenigingen tussen 2007 en 2021 hun diensten verbreed (ingespeeld op consumentisme), zijn zij geprofessionaliseerd en hebben zij een actievere rol opgenomen bij de realisatie van het overheidsbeleid (instrumentalisme), en wat betekent dit voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen?

Ter beantwoording van de hoofdvraag staan de volgende deelvragen centraal:

1. Hoe heeft de organisatorische sterkte van sportverenigingen zich tussen 2007 en 2021 ontwikkeld?
2. In hoeverre hebben sportverenigingen tussen 2007 en 2021 hun diensten verbreed (ingespeeld op consumentisme), zijn zij geprofessionaliseerd en hebben zij een actievere rol opgenomen bij de realisatie van het overheidsbeleid (instrumentalisme)?
3. Wat is de relatie tussen verbreding van diensten (inspelen op consumentisme), professionalisering, het opnemen van een actieve rol bij de realisatie van het overheidsbeleid (instrumentalisme) en de organisatorische sterkte van sportverenigingen?

### Toekomstbestendigheid sportverenigingen

In de literatuur is weinig bekend over wat sportverenigingen toekomstbestendig maakt en hoe dit gemeten kan worden. We kiezen er daarom voor om zelf-ervaren organisatorische sterkte en problemen gerelateerd aan middelen (leden, vrijwilligers, trainers/coaches, financiën en accommodatie) die noodzakelijk worden geacht voor het functioneren van een sportvereniging, te gebruiken als indicatoren voor toekomstbestendigheid, omdat kan worden verondersteld dat organisaties met minder kracht en middelen waarschijnlijk een groter risico lopen op opheffing.

Sportverenigingen hebben geen duidelijke doelstellingen en daarom geen adequate referentiepunten voor het monitoren van organisatorische sterkte/prestaties (Thiel & Mayer, 2009). Het is daarom gebruikelijk in sportmanagementonderzoek om de genoemde zelf-ervaren organisatorische problemen als indicator van

organisatorische sterkte te gebruiken (Lamprecht et al., 2017; Taylor et al., 2009; Wicker & Breuer, 2013; Wicker et al., 2020). Dit is grotendeels vergelijkbaar aan organisatiekracht, een index ontwikkeld door het Mulier Instituut, die uit meerdere vragen bestaat en een combinatie is van objectieve en subjectieve elementen. Organiseatiekracht vormt samen met maatschappelijke oriëntatie de vitaliteitsindex van het Mulier Instituut (Lucassen & Van der Roest, 2018). Omdat deze index na 2007 is ontwikkeld, is het niet mogelijk deze voor dit onderzoek te gebruiken.

Omdat daarnaast nooit aangetoond is hoe bepalend organisatorische middelen daadwerkelijk zijn voor het voortbestaan van sportverenigingen, nemen we ook de zelf-ervaren organisatorische sterkte mee. Verenigingsbestuurders zijn gevraagd of ze hun sportvereniging als ‘zeer sterk’, ‘sterk’ of ‘niet zo sterk’ typeren. Bij gebrek aan objectieve indicatoren voor de overlevingskansen van sportverenigingen beschouwen we de beoordeling van hun organisatorische sterkte en middelen als de meest geschikte maatstaven voor dit onderzoek.

### 1.3 Methode

Om de ontwikkelingen van sportverenigingen in de drie geschetste transitierichtingen in kaart te brengen zijn twee metingen onder het Verenigingspanel van het Mulier Instituut vergeleken. In januari 2021 is (een deel van) de meting van 2007 herhaald. Hierbij zijn herhalingsvragen veelal zodanig gesteld dat deze betrekking hebben op de algemene situatie van verenigingen, waarbij de coronaperiode zo veel als mogelijk buiten beschouwing is gelaten. Op basis van deze data hebben Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) schalen ontwikkeld om de ontwikkelingen in de drie transitierichtingen in kaart te kunnen brengen. Deze schalen zijn in dit onderzoek toegepast. In 2021 is de vragenlijst door 549 verenigingen ingevuld en in 2007 door 870 verenigingen. De data zijn gewogen op verenigingsgrootte en type sport, zodat de steekproeven representatief en vergelijkbaar zijn.

### 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden ontwikkelingen in de sterkte van sportverenigingen, de omgeving en de betrokkenheid van leden weergegeven. In hoofdstuk 3 worden de ontwikkelingen in de drie transitierichtingen (consumentisme, professionalisering, instrumentalisme) gepresenteerd. Ten slotte volgen in hoofdstuk 4 enkele conclusies en aanbevelingen over de geschetste ontwikkelingen en gestimuleerde transitie.

## 2. De sterkte van sportverenigingen

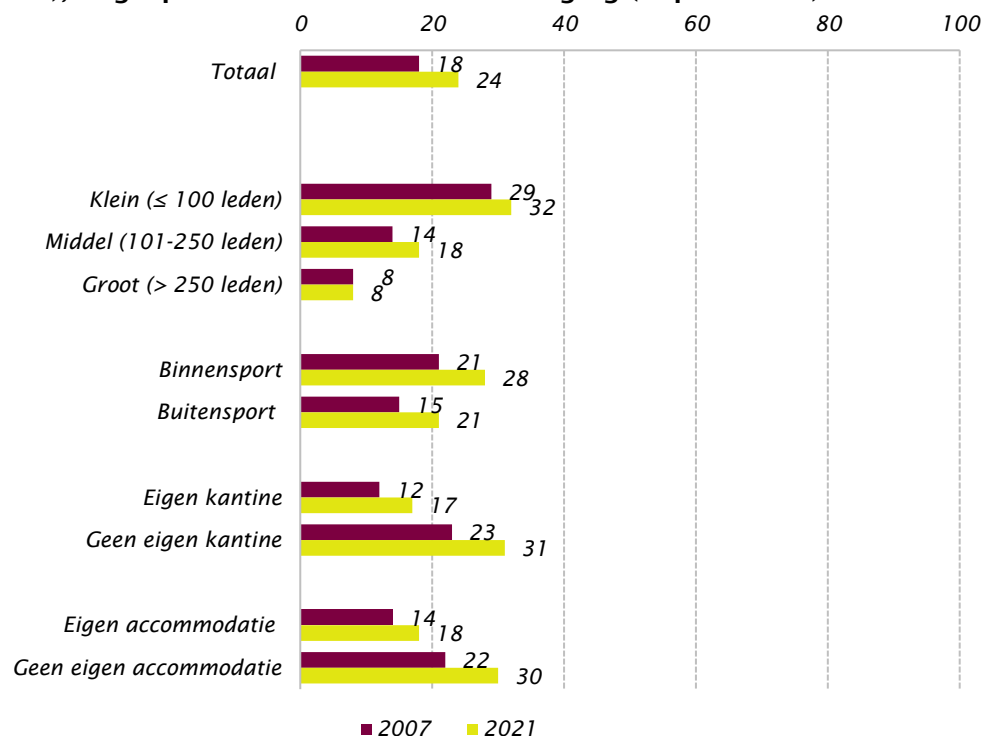
In dit hoofdstuk staat de zelf ervaren sterkte van sportverenigingen centraal, worden ontwikkelingen met betrekking tot de omgeving van sportverenigingen benoemd en wordt de betrokkenheid van leden bij sportverenigingen weergegeven.

### 2.1 De eigen ervaren sterkte van sportverenigingen

#### Aandeel niet sterke verenigingen licht toegenomen

In de periode 2007-2021 is het aandeel verenigingen dat zichzelf als een niet sterke sportvereniging definieert licht toegenomen (van 18% in 2007 naar 24% in 2021) (figuur 2.1). Dit kan deels het gevolg zijn van de coronacrisis, al blijkt uit verschillende onderzoeken naar de consequenties van de coronacrisis voor sportverenigingen dat sportverenigingen een stabiel en zeer groot vertrouwen hebben in hun veerkracht om de crisis te overleven en weinig verenigingen op omvallen staan (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2020, 2021). In 2021 zijn met name kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 32%), verenigingen zonder eigen kantine (31%) en verenigingen zonder eigen accommodatie (30%) negatief over de sterkte van hun organisatie. Tussen 2007 en 2021 zijn met name verenigingen zonder eigen kantine (+ 8 procentpunten), verenigingen zonder eigen accommodatie (+ 8 procentpunten) en binnensportverenigingen (+ 7 procentpunten) negatiever geworden over de sterkte van hun vereniging.

**Figuur 2.1 Aandeel verenigingen dat zich als niet sterke sportvereniging definieert in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

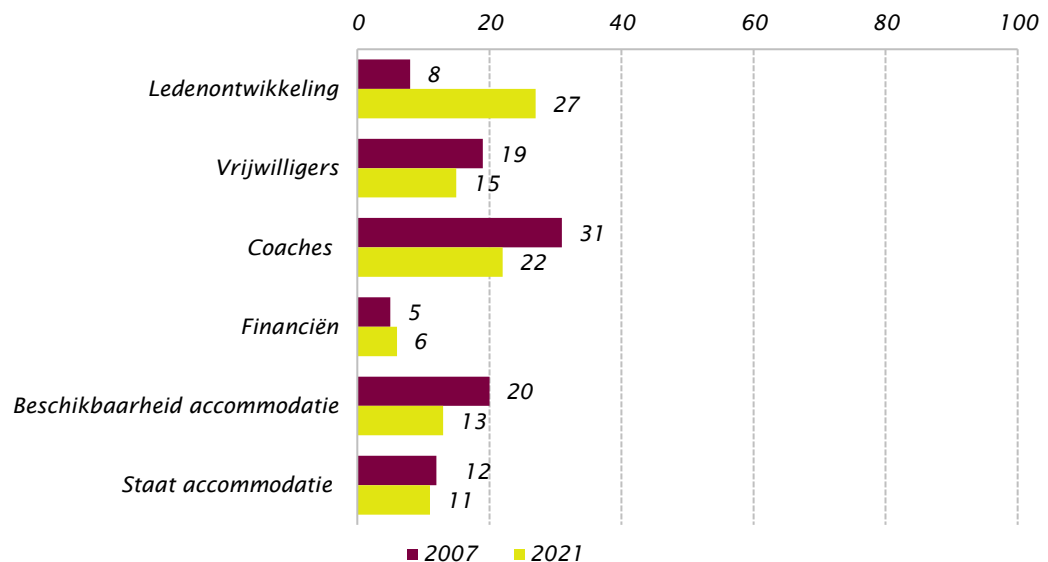
#### Ledenontwikkeling steeds groter probleem

In de sportmanagementliteratuur worden problemen gerelateerd aan middelen (leden, vrijwilligers, trainers/coaches, financiën en accommodatie) die noodzakelijk worden geacht voor het functioneren van een sportvereniging vaak als indicator voor de sterkte van een sportvereniging gebruikt (Lamprecht et al., 2017; Taylor et al., 2009; Wicker & Breuer, 2013; Wicker et al., 2020).

Kijkend naar deze typen problemen ervaren verenigingen in 2021 het vaakst problemen met betrekking tot ledenontwikkeling (27%) en coaches (22%) (zie figuur 2.2). Problemen met betrekking tot vrijwilligers, coaches en de beschikbaarheid van de accommodatie zijn in de periode 2007-2021 licht afgenomen. Dit kan gerelateerd zijn aan een teruglopend ledental, aangezien dan meer ruimte overgehouden kan worden in de accommodatie en minder leden bediend hoeven te worden door vrijwilligers/coaches.

Problemen met ledenontwikkeling spelen in 2021 het vaakst bij overige binnensportverenigingen (44%) en kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 29%). In de periode 2007-2021 is het aandeel verenigingen dat een negatieve ledenontwikkeling meldt aanzienlijk toegenomen (van 8% in 2007 naar 27% in 2021). Met name binnensportverenigingen (+ 25 procentpunten), verenigingen met een eigen accommodatie (+ 24 procentpunten), verenigingen met een eigen kantine (+ 23 procentpunten) en kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, + 21 procentpunten) geven in de periode 2007-2021 vaker aan een negatieve ledenontwikkeling te ervaren. Dit is naar verwachting (deels) een gevolg van de coronaperiode, waarbij met name binnensportverenigingen en kleine verenigingen met ledendalingen te maken hebben gehad.

**Figuur 2.2 Aandeel verenigingen met problemen gerelateerd aan noodzakelijke middelen voor het functioneren als sportvereniging in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

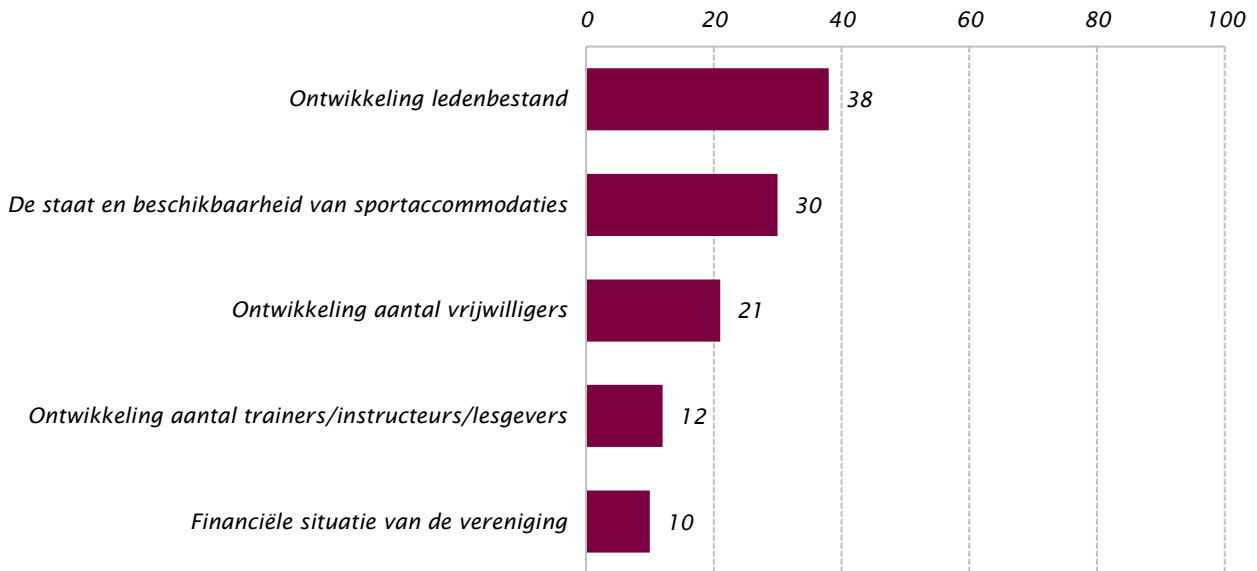
### Negatieve ledenontwikkeling meest bedreigend voor de vereniging

Op basis van een lineaire regressie is een significant verband gevonden tussen eigen ervaren sterkte en problemen gerelateerd aan ledenontwikkeling, vrijwilligers, coaches, financiën en de beschikbaarheid van de accommodatie. Dit betekent dat verenigingen die problemen ervaren op deze gebieden zichzelf vaker als niet sterke club definiëren. Deze problemen lijken dan ook een belangrijke rol te spelen in de organisatorische sterkte van verenigingen. De staat van de accommodatie lijkt geen rol te spelen in de zelf ervaren sterkte van sportverenigingen.

In 2021 zijn sportverenigingen die aangeven (zeer) grote problemen te ervaren met betrekking tot de ontwikkeling van het ledenbestand, de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers en trainers/instructeurs/lesgevers, de financiën en de accommodatie gevraagd in hoeverre deze problemen de toekomst van de vereniging bedreigen. Verenigingen geven het vaakst aan dat problemen met betrekking tot een negatieve ledenontwikkeling, de staat en beschikbaarheid van de accommodatie en de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers de toekomst van de vereniging bedreigen (zie figuur 2.3). Dit

betekent dat deze problemen belangrijke negatieve gevolgen kunnen hebben voor het overleven van de vereniging.

**Figuur 2.3 Aandeel verenigingen met problemen gerelateerd aan noodzakelijke middelen voor het functioneren als sportvereniging dat aangeeft dat deze problemen de toekomst van de vereniging bedreigen in 2021 (n=74, in procenten, meer antwoorden mogelijk)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021.

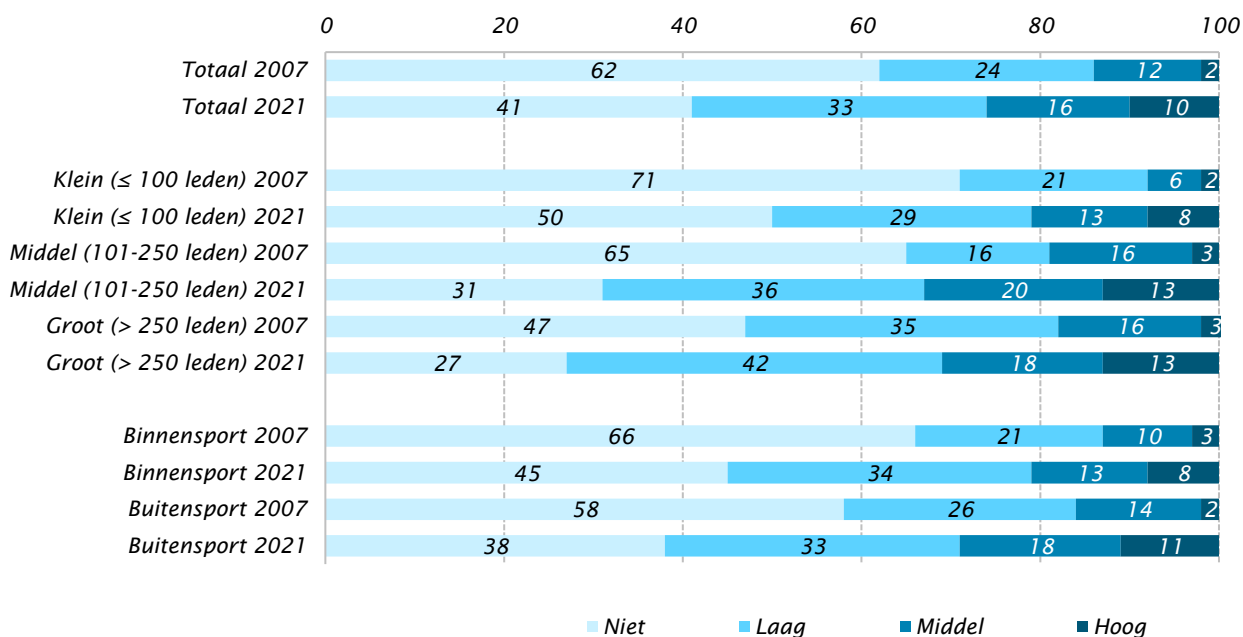
## 2.2 Omgeving van sportverenigingen

### Concurrentie voor sportverenigingen neemt toe

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) hebben een schaal ontwikkeld om de mate van concurrentie voor sportverenigingen in kaart te brengen. Deze schaal bestaat uit vragen naar in hoeverre sportverenigingen concurrentie ervaren van andere verenigingen in de buurt in dezelfde sporttak, andere verenigingen in de buurt in een andere sporttak, ongeorganiseerde sportbeoefening, commerciële sportaanbieders en overige partijen.

Op basis van deze schaal zijn sportverenigingen in de periode 2007-2021 meer concurrentie gaan ervaren. In 2007 gaven zes op de tien verenigingen (62%) aan geen concurrentie te ervaren (zie figuur 2.4). In 2021 is dit gedaald naar vier op de tien (41%). Daarnaast is het aandeel sportverenigingen dat een hoge mate van concurrentie ervaart tussen 2007 en 2021 gestegen (van 2% naar 10%). Met name middelgrote (101-250 leden) en grote verenigingen (> 250 leden) zijn meer concurrentie gaan ervaren.

**Figuur 2.4 Mate van ervaren concurrentie door sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**

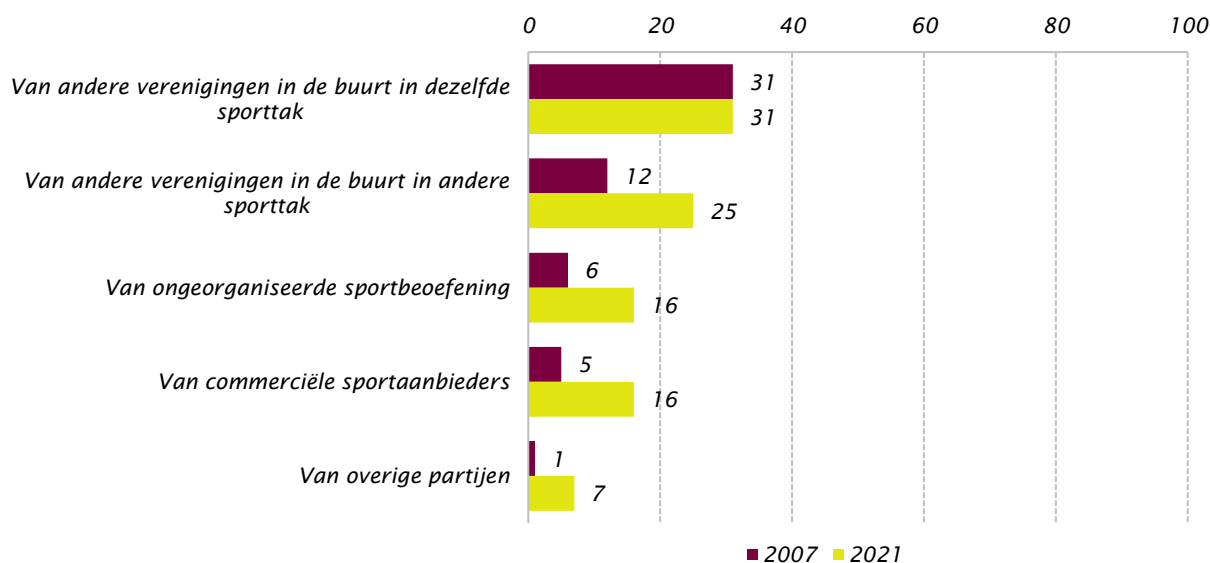


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

Zowel in 2007 als in 2021 wordt de meeste concurrentie ervaren van andere verenigingen in de buurt in dezelfde sporttak (31% in 2007 en 2021) (zie figuur 2.5). In de periode 2007-2021 zijn sportverenigingen meer concurrentie gaan ervaren van andere verenigingen in de buurt in een andere sporttak (+ 13 procentpunten), van commerciële sportaanbieders (+ 11 procentpunten) en van ongeorganiseerde sportbeoefening (+ 10 procentpunten). In 2021 ervaren veldsportverenigingen (47%) en grote verenigingen (> 250 leden, 42%) het vaakst concurrentie van andere verenigingen in de buurt in dezelfde sporttak (niet in figuur). Veldsportverenigingen (43%), middelgrote verenigingen (101-250 leden, 38%) en zaalsportverenigingen (35%) ervaren het vaakst concurrentie van andere verenigingen in een andere sporttak (niet in figuur).

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) laten in hun onderzoek zien dat verenigingen die een hogere mate van concurrentie ervaren zichzelf significant vaker als een niet sterke vereniging definiëren. Hoewel meer onderzoek nodig is om de causaliteit van het verband aan te tonen, lijkt het sportaanbod in de omgeving van sportverenigingen een rol te spelen in de organisatorische sterkte van de vereniging.

**Figuur 2.5 Vormen van ervaren concurrentie door sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**

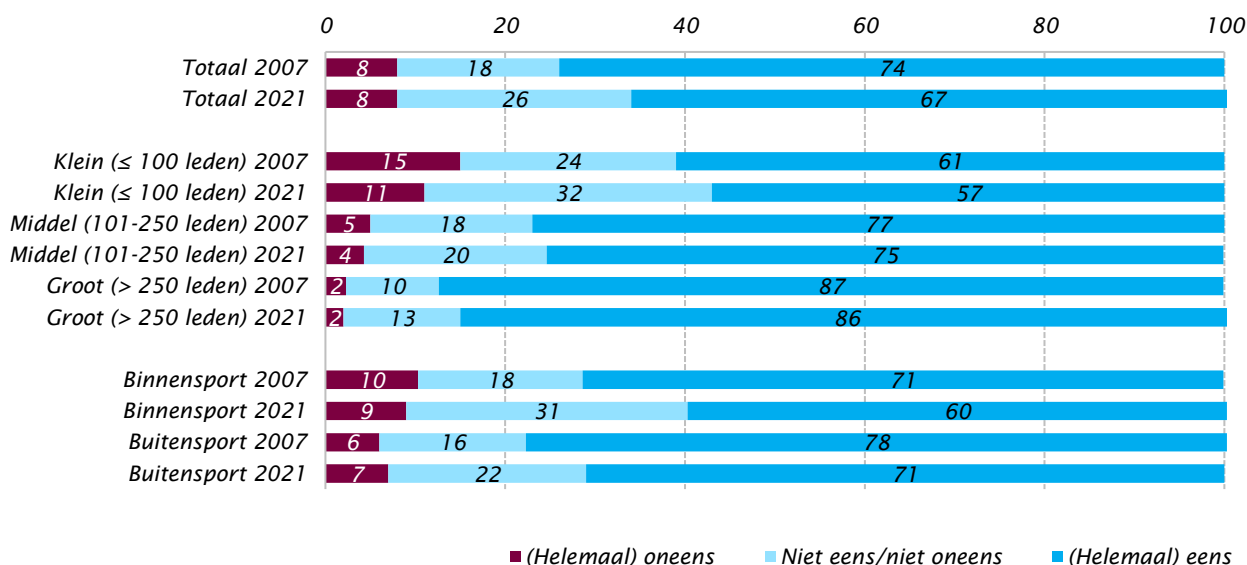


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### Positief imago sportverenigingen bij buurtbewoners neemt licht af

In 2021 is twee derde van de verenigingsbestuurders (67%) van mening dat de vereniging bekend is en een goed imago heeft bij buurtbewoners. Dit geldt met name voor grote (> 250 leden, 86%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 75%) (zie figuur 2.6). In de periode 2007-2021 zijn de bekendheid en het positieve imago van sportverenigingen volgens verenigingsbestuurders licht afgenomen (van 74% in 2007 naar 67% in 2021). Dit is met name het geval bij binnensportverenigingen (van 71% naar 60%). Dit kan komen doordat zij vaker met organisatorische problemen kampen en hierdoor meer intern gefocust zijn geraakt en minder zijn gericht op het creëren van binding met de buurt. Bekendheid en een goed imago bij buurtbewoners kan belangrijk zijn omdat de buurt de leden, vrijwilligers en sponsoren kan opleveren die nodig zijn voor het voortbestaan van de vereniging.

**Figuur 2.6 Stelling 'De vereniging is bekend en heeft een goed imago bij buurtbewoners' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**

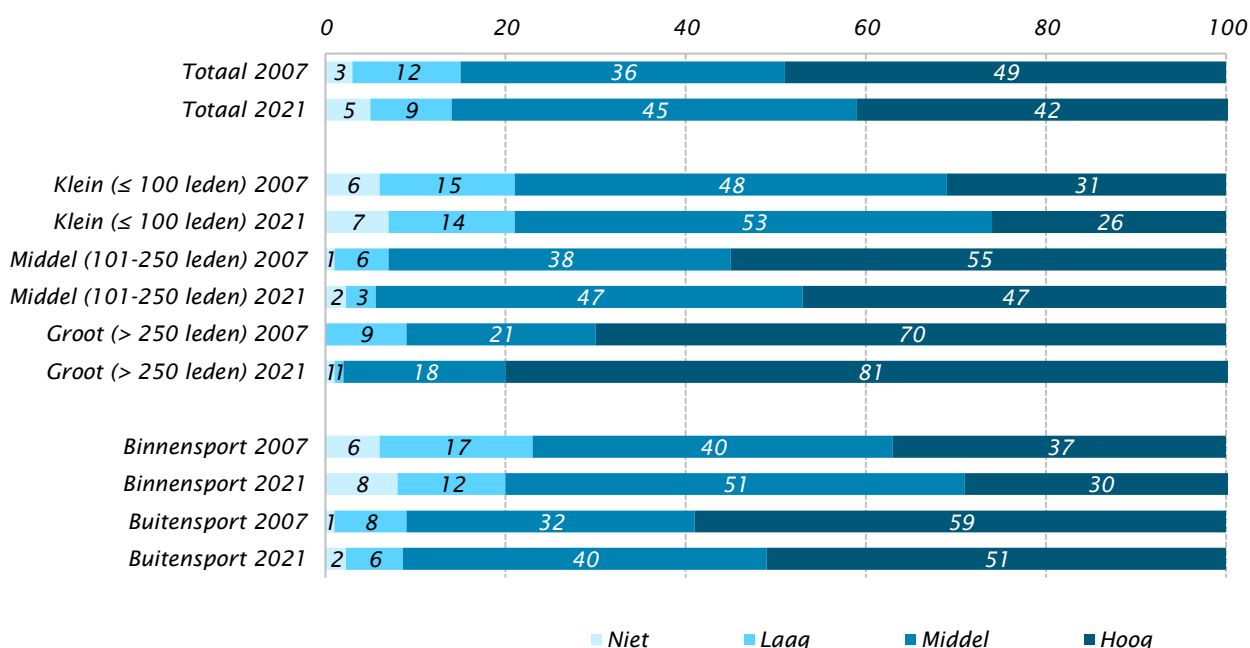


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### Aantal relaties met buitenwereld neemt licht af

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) hebben een schaal ontwikkeld om de hoeveelheid externe relaties van sportverenigingen in kaart te brengen. Deze schaal is gebaseerd op vragen over het aantal samenwerkingspartners, het aantal ondersteuningsorganisaties en of een sportvereniging aangesloten is bij een landelijke sportbond. Op basis van deze schaal kennen in 2021 met name grote verenigingen (> 250 leden, 81%) en veldsportverenigingen (70%) veel externe relaties. Het aandeel sportverenigingen dat veel externe relaties heeft is in de periode 2007-2021 afgenomen (van 49% in 2007 naar 42% in 2021). In de periode 2007-2021 zijn grote verenigingen (> 250 leden) meer externe relaties aangegaan en middelgrote (101-250 leden) en kleine verenigingen (≤ 100 leden) juist minder.

**Figuur 2.7 Aantal externe relaties van sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



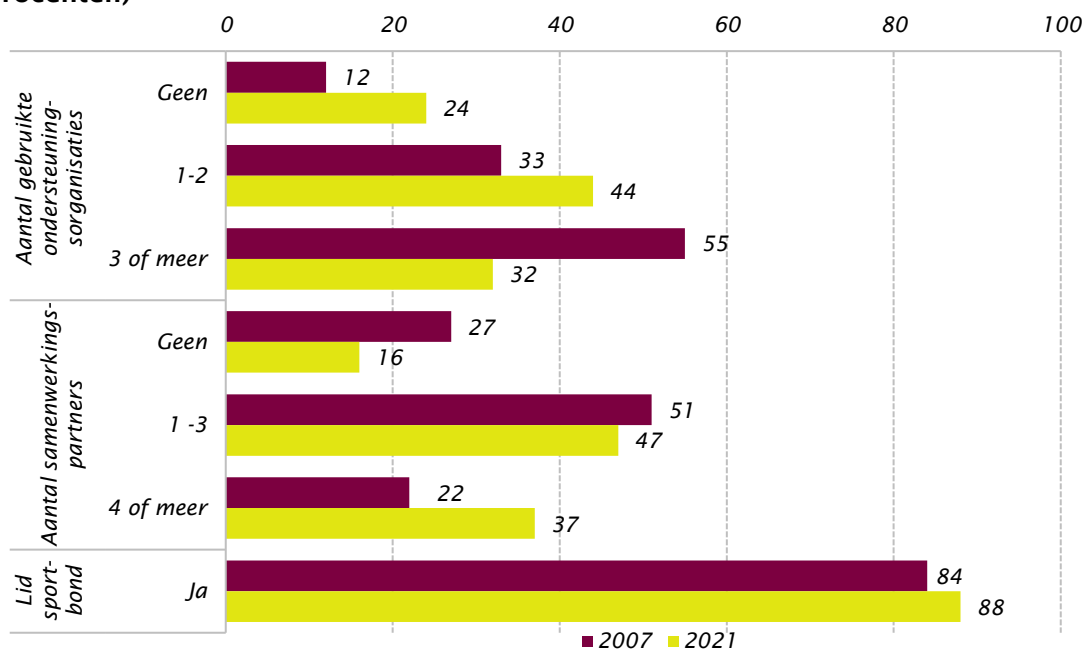
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

In de periode 2007-2021 is het contact met ondersteuningsorganisaties teruggelopen. In 2007 ontving meer dan de helft van de verenigingen (55%) van drie of meer organisaties ondersteuning (zie figuur 2.8). In 2021 was dat ongeveer een derde (32%). Er zijn in 2021 meer verenigingen (24%) die aangeven geen verenigingsondersteuning te ontvangen dan in 2007 (12%).

Daarentegen is het aantal samenwerkingspartners van sportverenigingen in de periode 2007-2021 toegenomen, een beleidswens die in het Nationaal Sportakkoord is opgenomen. In 2007 werkte ongeveer een vijfde (22%) van de verenigingen met vier of meer andere partijen samen. In 2021 is dit ruim een derde (37%). In 2021 wordt het vaakst samengewerkt met de gemeente (58%), andere sportverenigingen (51%), sportbonden (47%) en scholen (35%) (zie figuur 2.9). Met name het aandeel verenigingen dat met de gemeente samenwerkt, is in de periode 2007-2021 toegenomen (van 44% naar 58%). Het aandeel verenigingen dat lid is van een landelijke sportbond is licht toegenomen (van 84% naar 88%).

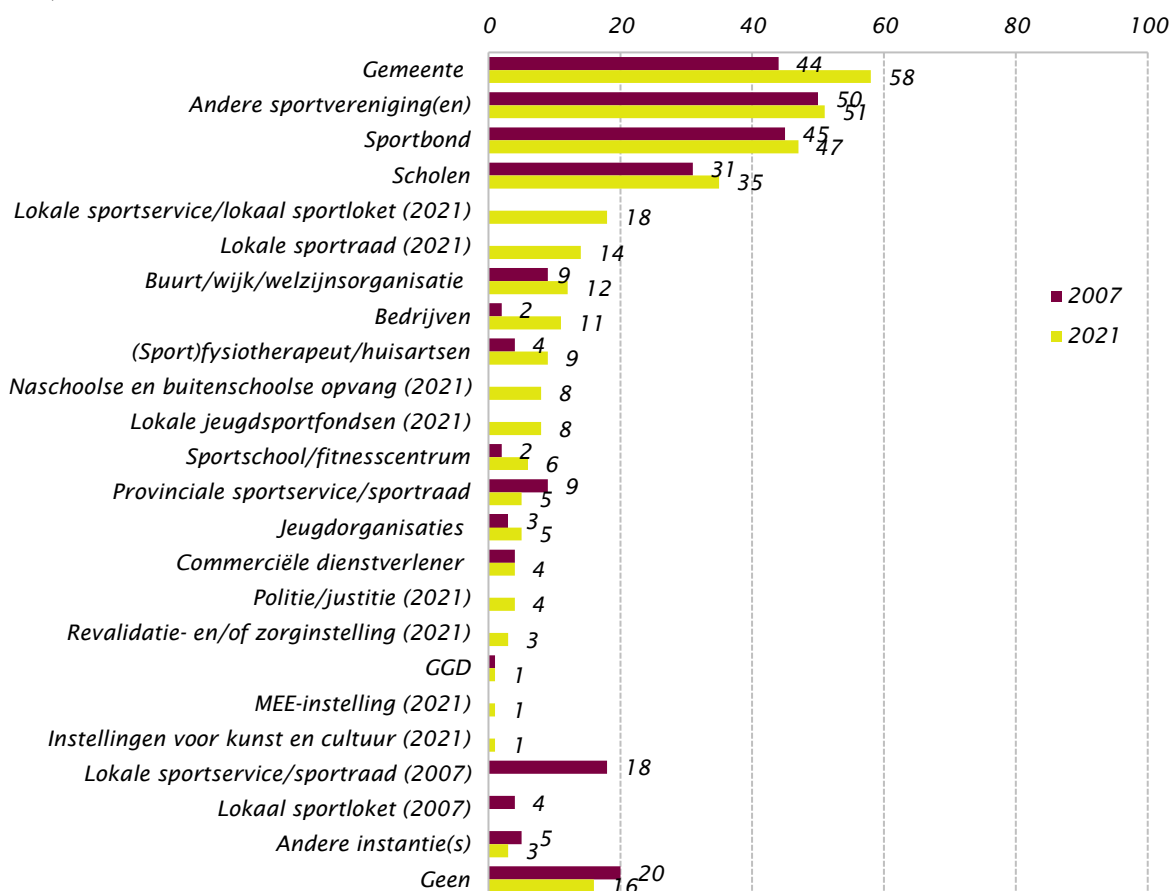


**Figuur 2.8 Vormen van en aantal externe relaties sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 2.9 Samenwerkingspartners van verenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

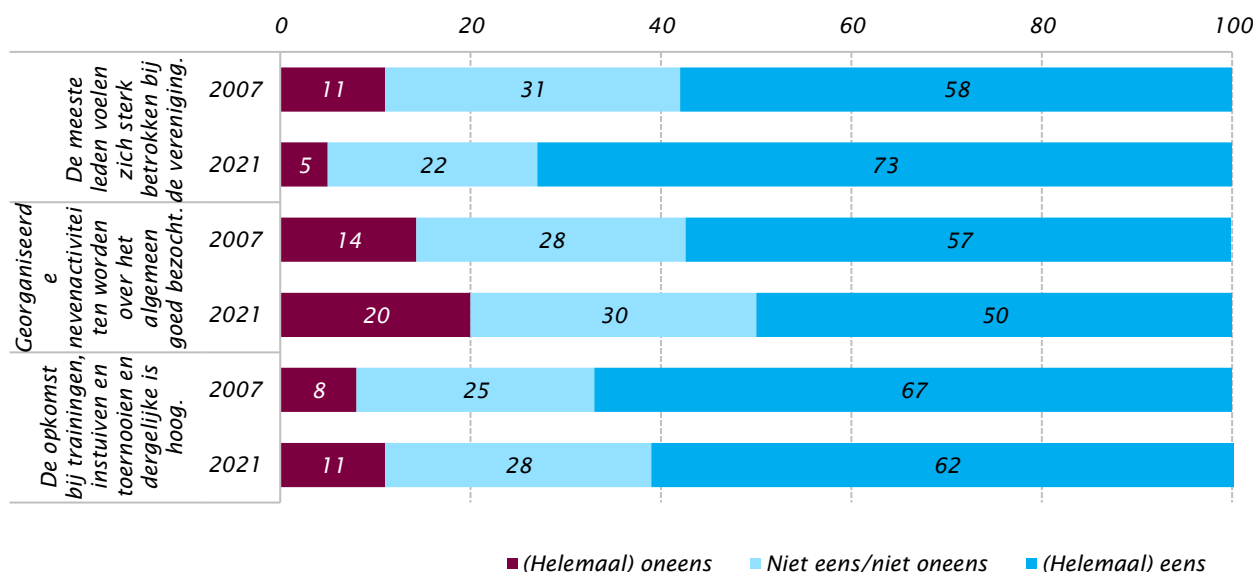
## 2.3 Betrokkenheid van leden

### Meer betrokken leden, maar minder deelname aan activiteiten

In 2021 is ongeveer drie kwart van de verenigingsbestuurders (73%) van mening dat de meeste leden van hun vereniging zich sterk betrokken voelen bij de vereniging (zie figuur 2.10). Dit is met name het geval bij kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 78%) en minder bij grote ( $> 250$  leden, 67%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 66%). In de periode 2007-2021 is het aandeel verenigingen dat een sterke betrokkenheid van leden meldt sterk toegenomen (van 58% in 2007 naar 73% in 2021). Dit kan het gevolg zijn van de coronaperiode, waarbij zorgen om de nadelige consequenties voor de toekomst van de vereniging tot meer betrokkenheid onder leden hebben geleid of deze meer zichtbaar hebben gemaakt.

Toch is de toegenomen betrokkenheid een opvallende ontwikkeling, want de opkomst bij georganiseerde nevenactiviteiten en trainingen, instuiven en toernooien lijkt af te nemen. In 2021 geven zes op de tien verenigingen (62%) aan dat de opkomst bij trainingen, instuiven, toernooien en dergelijke hoog is, en de helft (50%) geeft aan dat georganiseerde nevenactiviteiten over het algemeen goed worden bezocht. Dit is in beide gevallen een daling ten opzichte van 2007 (respectievelijk 67% en 57%). In tegenstelling tot bij de betrokkenheid van leden geven in 2021 juist grote ( $> 250$  leden) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) aan dat de opkomst bij georganiseerde nevenactiviteiten en trainingen, instuiven en toernooien hoog is.

**Figuur 2.10 Mate van betrokkenheid bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### Sterke daling georganiseerde nevenactiviteiten

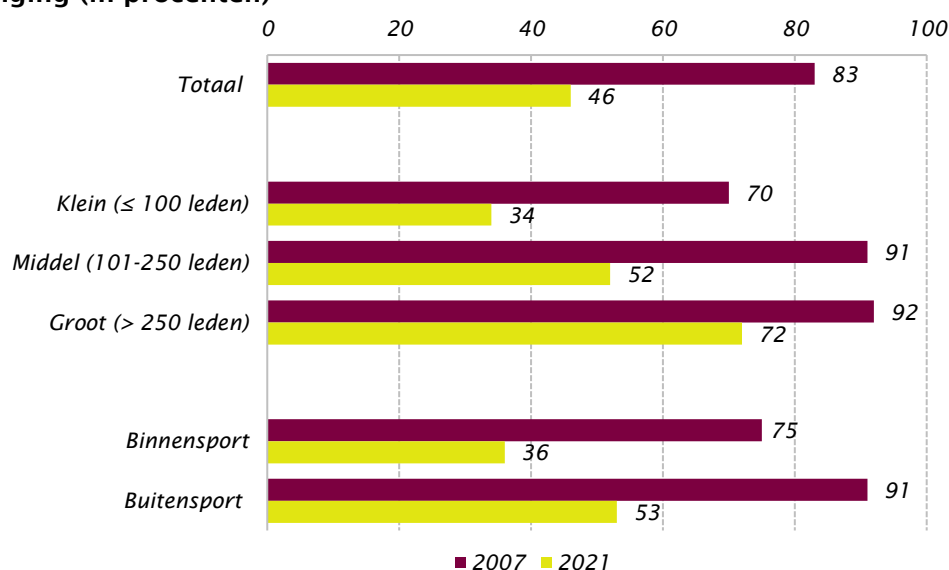
Een opvallende ontwikkeling is de sterke daling van de mate waarin verenigingen naast regulier sportaanbod andere activiteiten/faciliteiten voor leden organiseren. In 2021<sup>1</sup> gaf ongeveer de helft van de verenigingen (46%) aan dit te doen (zie figuur 2.11). In 2007 was dit nog 83 procent. Het organiseren van

<sup>1</sup> Deze vraag is zodanig gesteld dat deze betrekking heeft op de algemene situatie van verenigingen, waarbij de coronaperiode buiten beschouwing is gelaten. Daarnaast zien we dat deze ontwikkeling in de coronaperiode heeft plaatsgevonden.

andere activiteiten/faciliteiten is in de periode 2007-2021 bij alle typen verenigingen afgenomen. In 2021 gaven kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 34%) en binnensportverenigingen (36%) het minst vaak aan nevenactiviteiten of andere faciliteiten naast het reguliere sportaanbod te organiseren. Verenigingen die aangeven deze activiteiten/faciliteiten te organiseren, kampen minder vaak met een negatieve ledenontwikkeling dan verenigingen die dit niet doen.

De sterke afname in de mate van georganiseerde nevenactiviteiten kan mogelijk verklaard worden door de toenemende externe blik van verenigingen met betrekking tot het organiseren van maatschappelijke activiteiten en de werving van nieuwe leden, of door het idee dat leden minder behoefte hebben aan nevenactiviteiten omdat de opkomst in de periode 2007-2021 is afgenomen.

**Figuur 2.11 Aandeel verenigingen dat naast regulier sportaanbod ook andere activiteiten/faciliteiten voor leden organiseert in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### Toename percentage vrijwilligers, aanwezigheid ALV onveranderd

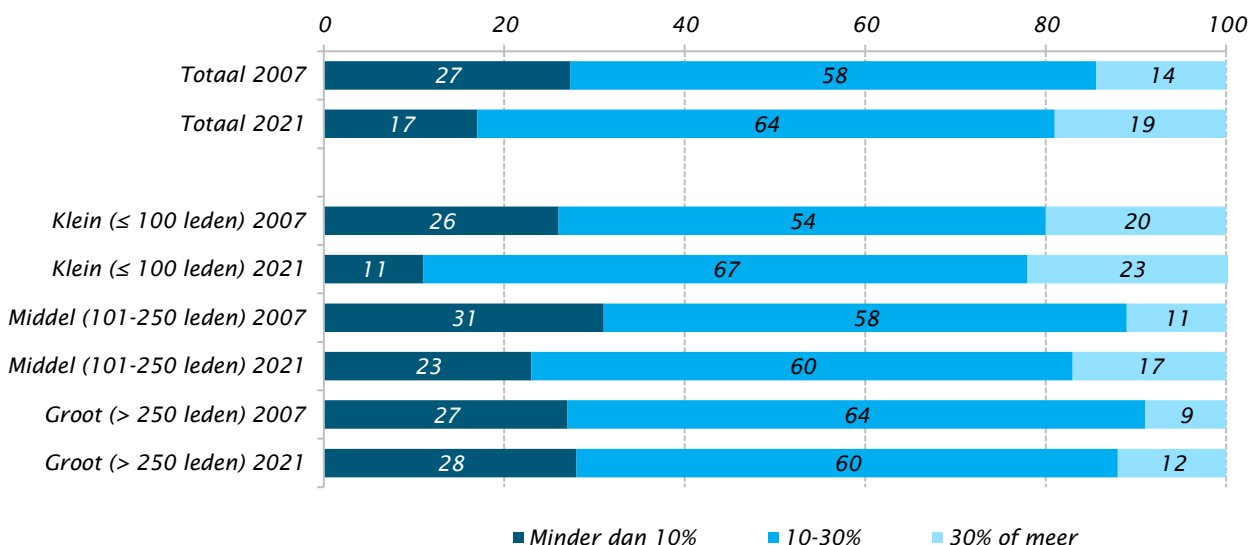
In de periode 2007-2021 is het percentage vrijwilligers dat actief is bij sportverenigingen gestegen (zie figuur 2.12). In 2021<sup>2</sup> is bij 17 procent van de verenigingen minder dan 10 procent van het ledenbestand actief als vrijwilliger. In 2007 was dit nog ruim een kwart (27%). Bij met name kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden) is het aandeel leden dat actief is als vrijwilliger toegenomen (in 2007 was bij 26% minder dan 10% van de leden actief als vrijwilliger, in 2021 bij 11%). Bijna alle verenigingen geven aan dat het gros van de vrijwilligers het vrijwilligerswerk met veel plezier doet (95%, zie figuur 2.14). Dit is niet veranderd in de periode 2007-2021.

Ook de opkomst van leden bij de algemene ledenvergadering (ALV) is in de periode 2007-2021 nauwelijks veranderd. In 2021 nam bij ruim een derde (38%) van de verenigingen meer dan 30 procent van de leden deel aan de ALV (zie figuur 2.13). In 2007 was dit vergelijkbaar (36%). Bij met name kleine verenigingen

<sup>2</sup> Deze vraag is zodanig gesteld dat deze betrekking heeft op de algemene situatie van verenigingen, waarbij de coronaperiode buiten beschouwing is gelaten.

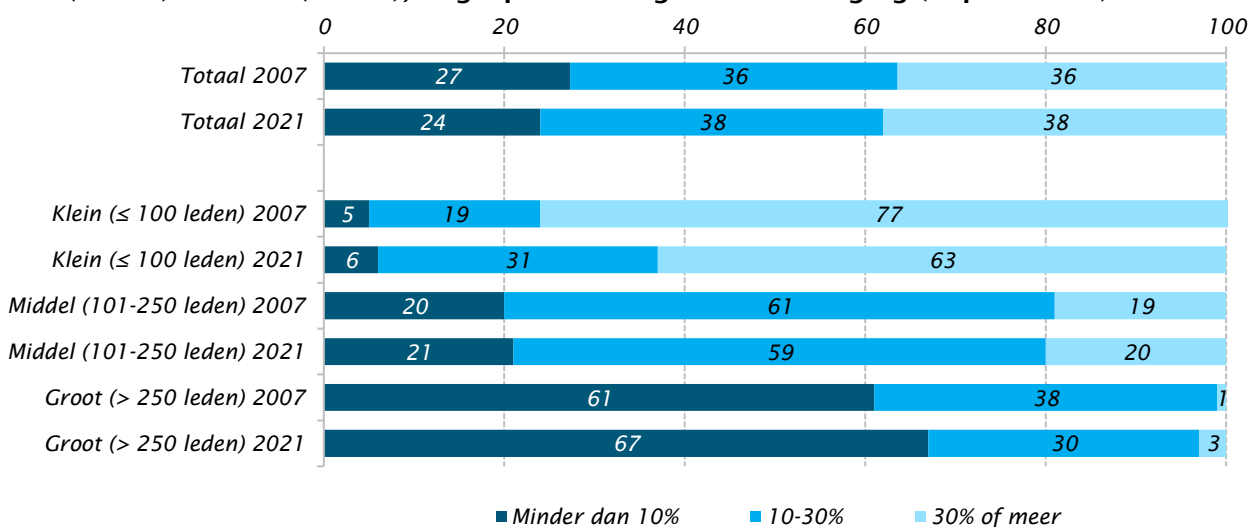
(≤ 100 leden, 63%) nemen relatief veel leden deel. Bij grote (> 250 leden, 3%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 20%) is dit aandeel aanzienlijk kleiner.

**Figuur 2.12 Percentage vrijwilligers bij sportverenigingen, in categorieën, in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar grootte vereniging (in procenten)**



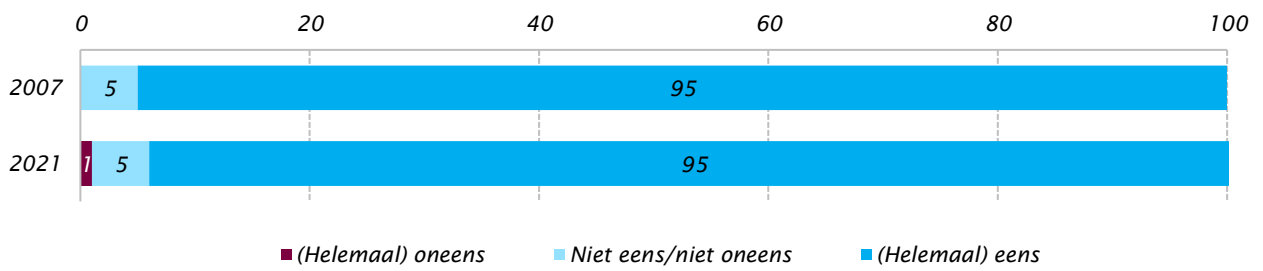
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 2.13 Percentage leden op ledenvergadering bij sportverenigingen, in categorieën, in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar grootte vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 2.14 Stelling 'Het gros van de vrijwilligers doet het werk met veel plezier' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

## 3. Transitierichtingen sportverenigingen

In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen in de drie geschetste transitie van verenigingen gepresenteerd wat betreft het verbreden van diensten (consumentisme), professionaliseren en bijdragen aan de realisatie van het overheidsbeleid (instrumentalisme).

### 3.1 Consumentisme

#### Toename consumentisme bij grote verenigingen

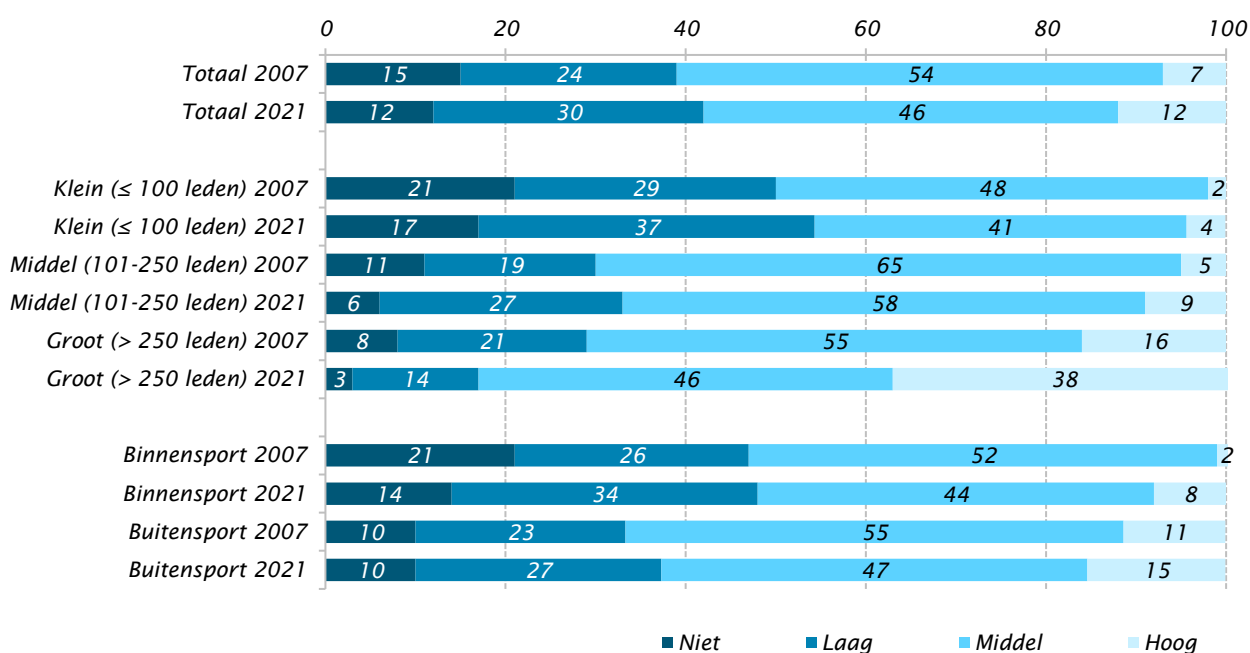
Consumentisme in de sport kan worden gedefinieerd als de overtuiging dat leden een vergoeding moeten betalen in ruil voor een dienst die door anderen wordt geproduceerd, in plaats van deel uit te maken van een collectief dat de sport organiseert (Van der Roest, 2015). In het kader van dit onderzoek heeft consumentisme betrekking op het verbreden van diensten bij sportverenigingen in aanvulling op/ter verbreding van de kernactiviteiten van de vereniging.

Van der Roest (2015) heeft een schaal ontwikkeld om de mate van consumentisme bij sportverenigingen in kaart te brengen. Deze schaal is gebaseerd op vragen naar in hoeverre sportverenigingen werken met flexibele contributievormen/lidmaatschappen, nieuwe sport-/spelactiviteiten introduceren en activiteiten voor niet-leden organiseren en naar de aanwezigheid van een fitnessruimte, huiswerkbegeleiding, kantoorfaciliteiten, fysiotherapie, kinderopvang, werkfaciliteiten en een sportwinkel.

Op basis van deze schaal biedt in 2021 ongeveer één op de tien verenigingen geen bredere diensten aan dan het reguliere sportaanbod (zie figuur 3.1). Met name grote verenigingen (> 250 leden, 38%) en veldsportverenigingen (24%) hebben een breed scala aan diensten. In de periode 2007-2021 is de mate van consumentisme bij sportverenigingen nauwelijks toegenomen. Ook Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) hebben geen significante toename in de mate van consumentisme bij sportverenigingen gevonden in hun onderzoek.

Wel zijn grote verschillen te zien tussen typen verenigingen. Tussen 2007 en 2021 hebben met name grote verenigingen (>250 leden) hun diensten verbreed (16% hoge mate van consumentisme in 2007 naar 38% in 2021).

**Figuur 3.1 Mate van consumentisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

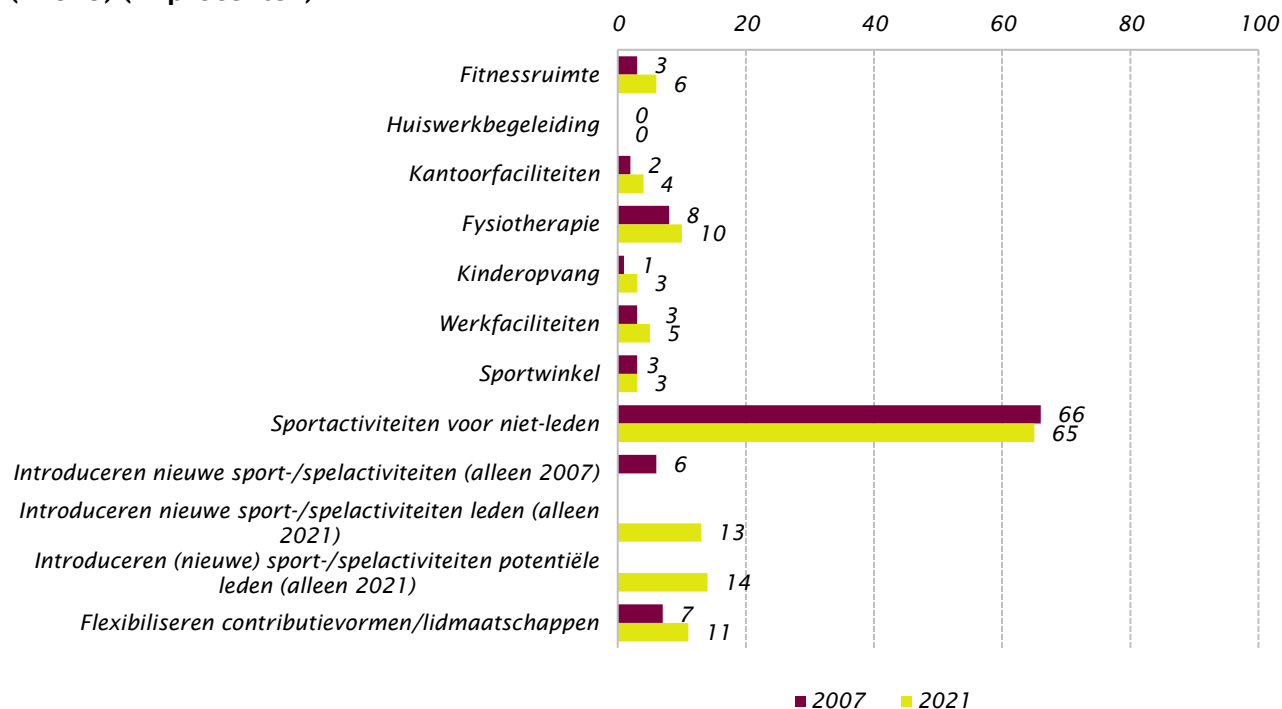
Sportverenigingen zijn in de periode 2007-2021 met name vaker nieuwe sport-/spelactiviteiten gaan organiseren en contributievormen/lidmaatschappen gaan flexibiliseren (zie figuur 3.2). Ze zijn in deze periode vaker lidmaatschappen voor alleen trainen (+ 5 procentpunten), lidmaatschappen voor kaderleden (+ 5 procentpunten), lidmaatschappen in strippenkaartvorm (+ 5 procentpunten), tijdelijke lidmaatschappen (+ 3 procentpunten) en lidmaatschappen voor donateurs (+ 3 procentpunten) gaan aanbieden (zie figuur 3.3). Verenigingen zijn minder gebruik gaan maken van lidmaatschappen voor senioren (- 15 procentpunten) en jeugdleden (- 7 procentpunten).

In 2021<sup>3</sup> organiseren met name veldsportverenigingen (83%), grote verenigingen (> 250 leden, 80%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) sportactiviteiten voor niet-leden (niet in figuur). Het zijn voornamelijk grote verenigingen (> 250 leden) die fysiotherapie (36%), fitnessruimten (16%), kantoorfaciliteiten (15%), werkfaciliteiten (13%) en kinderopvang (10%) aanbieden (niet in figuur).

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) laten in hun onderzoek zien dat de mate van consumentisme bij verenigingen niet gerelateerd is aan de sterkte van de vereniging. Ze zien geen verband tussen verenigingen die hun diensten tussen 2007 en 2021 hebben verbreed en organisatorische sterkte. Ook wanneer zij corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat geen relatie tussen consumentisme en organisatorische sterkte. Dit betekent dat het verbreden van diensten niet per definitie bijdraagt aan de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Verder laten ze zien dat grotere sportverenigingen, sportverenigingen die meer in verbinding staan met andere organisaties in hun omgeving en sportverenigingen die vaker aangeven concurrentie te ervaren, een hogere mate van consumentisme hebben.

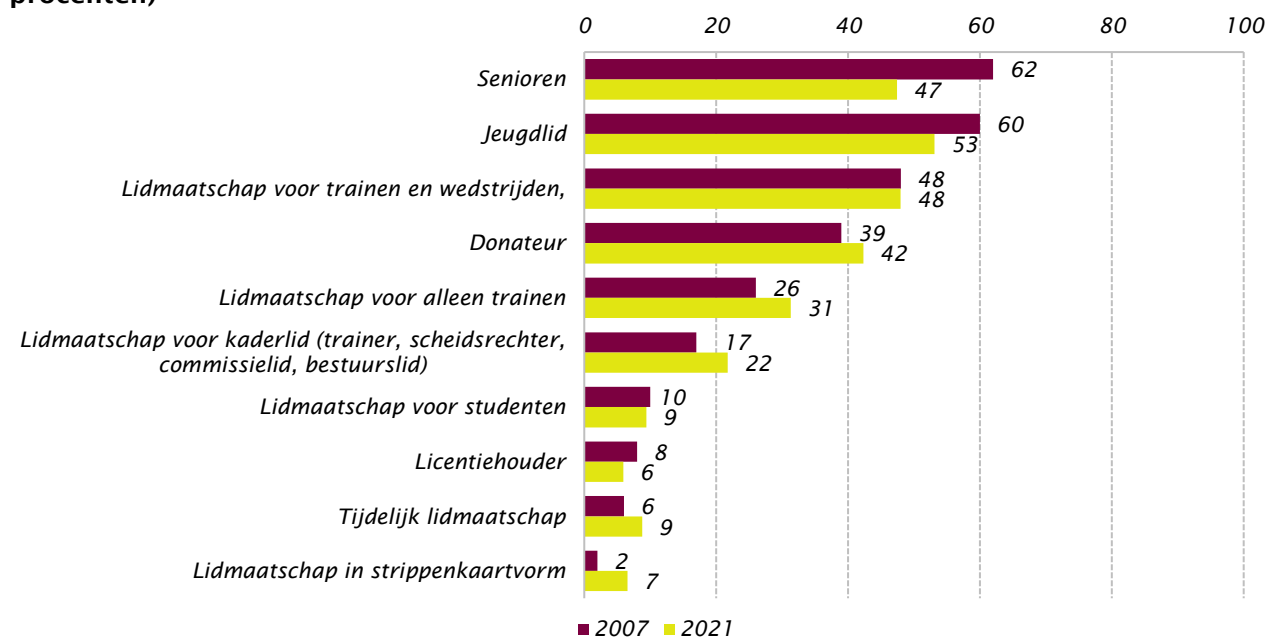
<sup>3</sup> Deze vraag is zodanig gesteld dat deze betrekking heeft op de algemene situatie van verenigingen, waarbij de coronaperiode buiten beschouwing is gelaten.

**Figuur 3.2 Aspecten van consumentisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 3.3 Soorten lidmaatschappen bij verenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

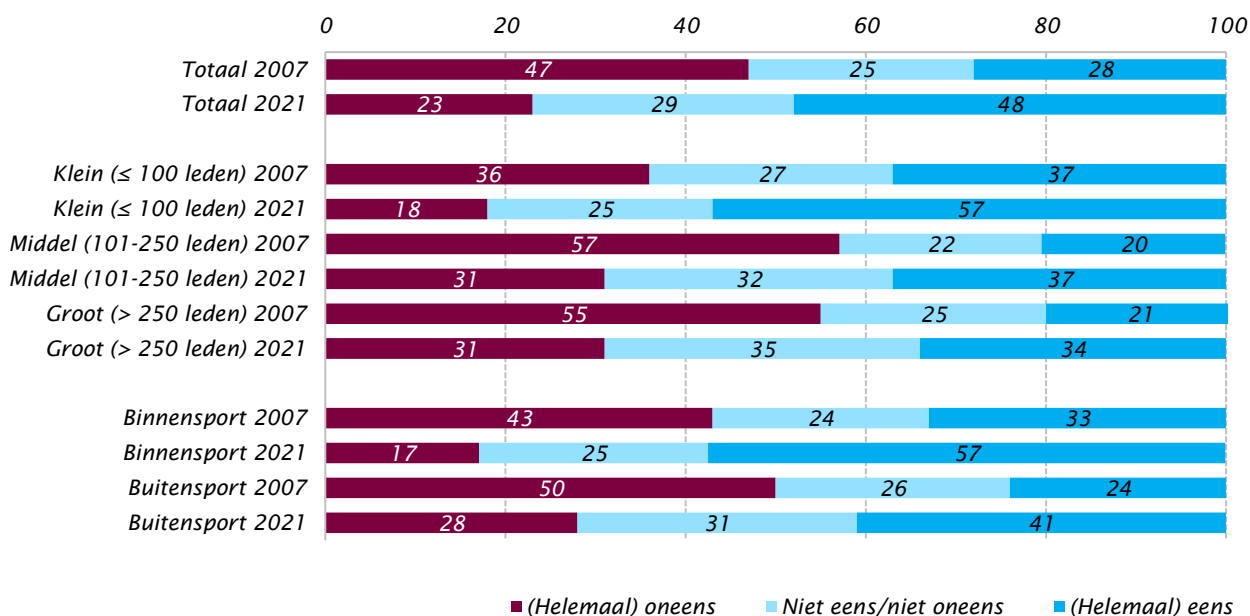
### Verenigingen kritischer op verbreden diensten

Verenigingen lijken in de periode 2007-2021 kritischer te zijn geworden op het verbreden van diensten. In 2021 is bijna de helft van de verenigingen (48%) het eens met de stelling dat sportverenigingen er zijn om leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat (zie figuur 3.4). Dit zijn voornamelijk overige binnensportverenigingen (65%) en kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 57%). In 2007 was nog ongeveer de



helft van de verenigingen het oneens met deze stelling (47%) (zie figuur 3.4). In 2021 is dit gedaald naar een kwart van de verenigingen (23%). Deze afname is bij alle typen verenigingen te zien.

**Figuur 3.4 Stelling 'Sportverenigingen zijn er om hun leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



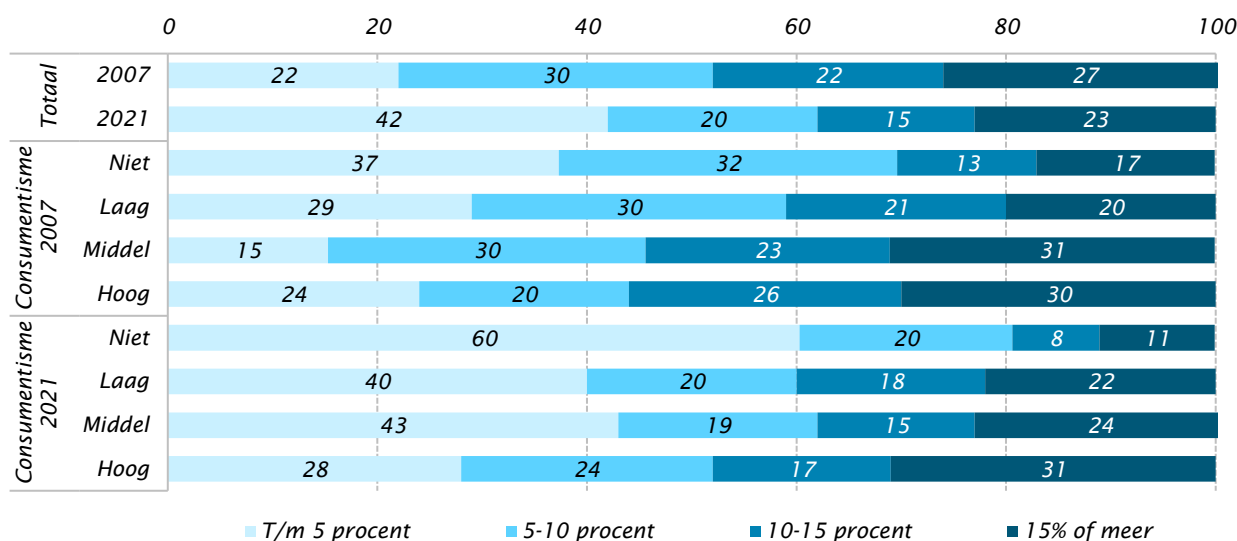
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### Ledenvolatiliteit hoger bij hogere mate van consumentisme

Onder ledenvolatiliteit wordt het verloop van leden verstaan. Kijkend naar het percentage aanmeldingen ten opzichte van het aantal leden bij verenigingen (zie figuur 3.5) hebben sportverenigingen in 2021 relatief minder aanmeldingen dan in 2007. In 2021 geven twee op de vijf verenigingen (42%) aan 5 of minder procent aanmeldingen ten opzichte van het aantal leden te kennen. In 2007 was dit één op de vijf verenigingen (22%). Afmeldingen ten opzichte van het aantal leden (zie figuur 3.6) hebben sportverenigingen in 2021 juist meer. In 2021 geeft een kwart (24%) aan 5 of minder procent afmeldingen ten opzichte van het aantal leden te kennen. In 2007 was dit ongeveer één op de drie (30%). Dit is naar verwachting een gevolg van de coronaperiode.

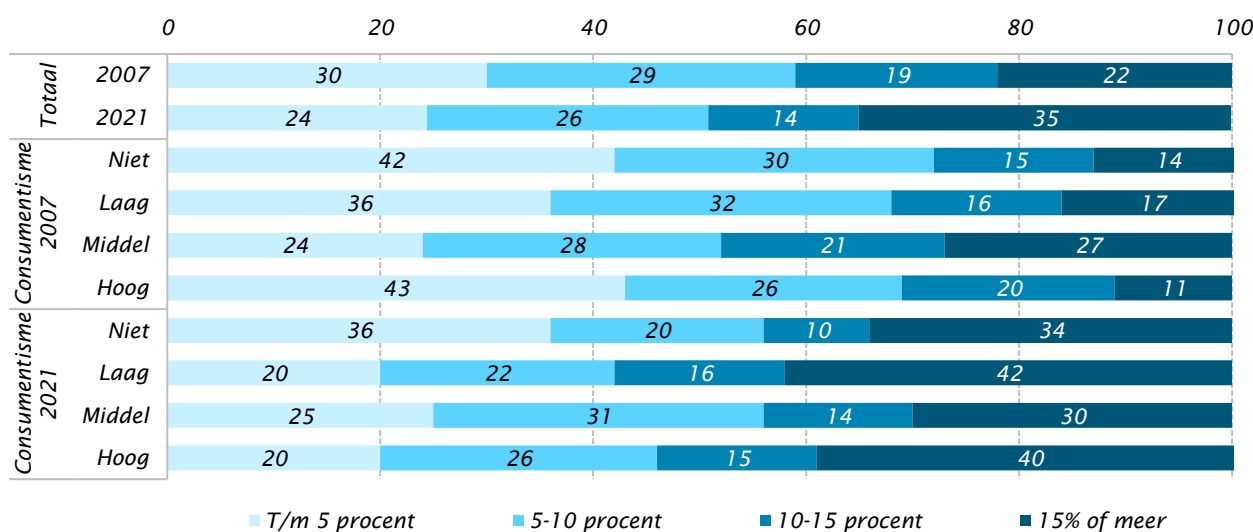
Naarmate verenigingen hun diensten hebben verbreed, hebben zij relatief meer aanmeldingen (zie figuur 3.5), maar ook relatief meer afmeldingen (figuur 3.6). Dit lijkt te betekenen dat verenigingen die hun diensten hebben verbreed met een grotere doorstroom van leden hebben te maken. Dit kan verklaard worden doordat het aannemen van flexibelere vormen van lidmaatschap ook flexibelere sportdeelnemers aantrekt, die minder gebonden zijn aan een vereniging (Borgers et al., 2016).

**Figuur 3.5 Percentage aanmeldingen ten opzichte van aantal leden bij verenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar mate van consumptisme (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 3.6 Percentage afmeldingen ten opzichte van aantal leden bij verenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar mate van consumptisme (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

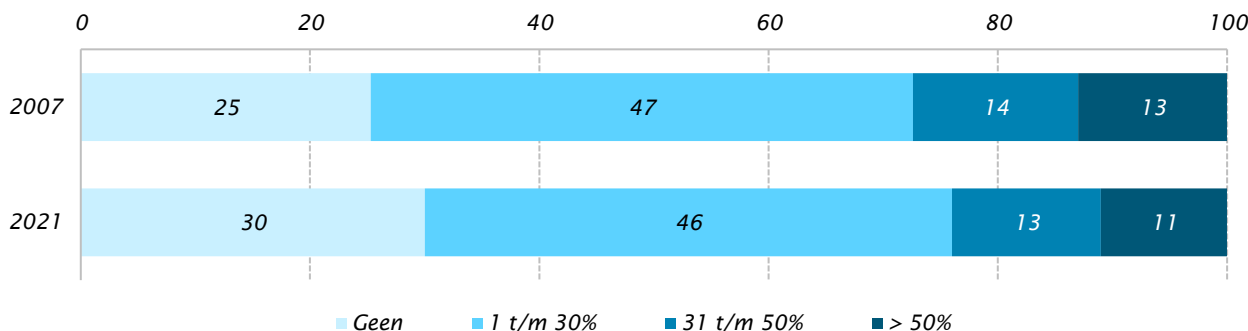
### Type leden nauwelijks veranderd

Het aandeel clubs met veel prestatiesporters is licht gedaald in de periode 2007-2021. Prestatiesporters worden gedefinieerd als leden die hun training primair gebruiken om de hoogst mogelijke sportprestaties te bereiken. Hiertegenover staan recreatiesporters, gedefinieerd als leden die meer prioriteit geven aan sociale contacten en gezelligheid dan aan het behalen van sportieve prestaties. In 2021 geven drie op de tien verenigingen (30%) aan geen prestatiesporters binnen de vereniging te kennen (zie figuur 3.7). In 2007 was dit een kwart (25%). In 2021 kennen met name overige binnensportverenigingen (44%), kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 41%) en zaalsportverenigingen (32%) geen prestatiesporters.

In het aandeel leden dat deelneemt aan de formele of officiële competitie is ook een lichte daling te zien tussen 2007 en 2021. In 2021 neemt bij 39 procent van de verenigingen meer dan de helft van de

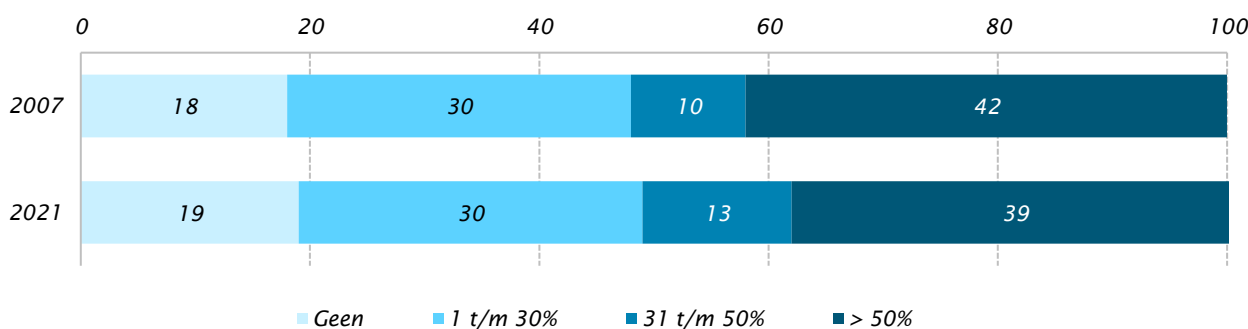
sportende leden deel aan de formele of officiële competitie (zie figuur 3.8), in 2007 was dat 42 procent. Met name bij kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, 26%), overige binnensportverenigingen (24%) en overige buitensportverenigingen (24%) nemen geen leden deel aan de formele of officiële competitie.

**Figuur 3.7 Percentage prestatiesporters bij verenigingen in categorieën in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 3.8 Percentage sportende leden dat deelneemt aan de formele of officiële competitie bij verenigingen in categorieën in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

## 3.2 Professionalisering

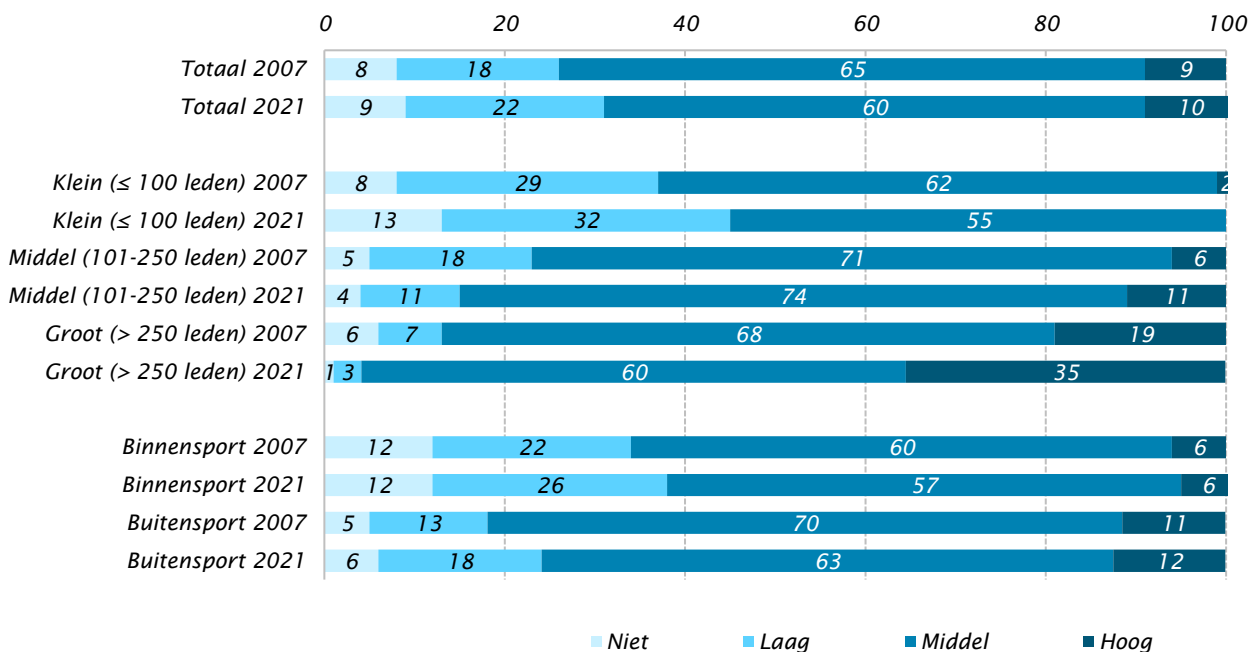
### Toename professionalisme bij grote verenigingen, afname bij kleine verenigingen

Professionalisering kan worden gedefinieerd als een transformatieproces dat leidt tot organisatorische rationalisatie, efficiëntie en zakelijk management (Nagel et al., 2015, p. 407). Nagel et al. (2015) onderscheiden in de context van sportorganisaties de professionalisering van 1) activiteiten, 2) individuen en 3) structuren en processen. Op basis van deze definitie hebben Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) een schaal ontwikkeld om de mate van professionalisme bij sportverenigingen in kaart te brengen. Deze schaal is gebaseerd op vragen naar de aanwezigheid van mensen met een vrijwilligersvergoeding in de vereniging, mensen met salaris in de vereniging, een verenigingsmanager in dienst, het uitbesteden van taken aan een bedrijf/organisatie, gebruik maken van externe ondersteuning, het hebben van plannen op papier met betrekking tot het functioneren van de vereniging en het hebben van een duidelijke missie en visie voor de lange termijn.

Op basis van deze schaal kent één op de tien verenigingen in 2021 geen vorm van professionalisme. In 2021 hebben met name grote verenigingen ( $> 250$  leden, 35%) en veldsportverenigingen (25%, niet in figuur) een hoge mate van professionalisme.

Sportverenigingen zijn in de periode 2007-2021 niet significant professioneler geworden (Hoeijmakers & Van der Roest, z.d.; zie figuur 3.9). Wel zijn grote verschillen te zien tussen typen verenigingen. Grote (>250 leden) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) zijn tussen 2007 en 2021 verder geprofessionaliseerd (resp. van 19% naar 35% en van 6% naar 11% hoge mate van professionalisme). Kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden, van 2% naar 0%) zijn juist minder professioneel geworden.

**Figuur 3.9 Mate van professionalisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



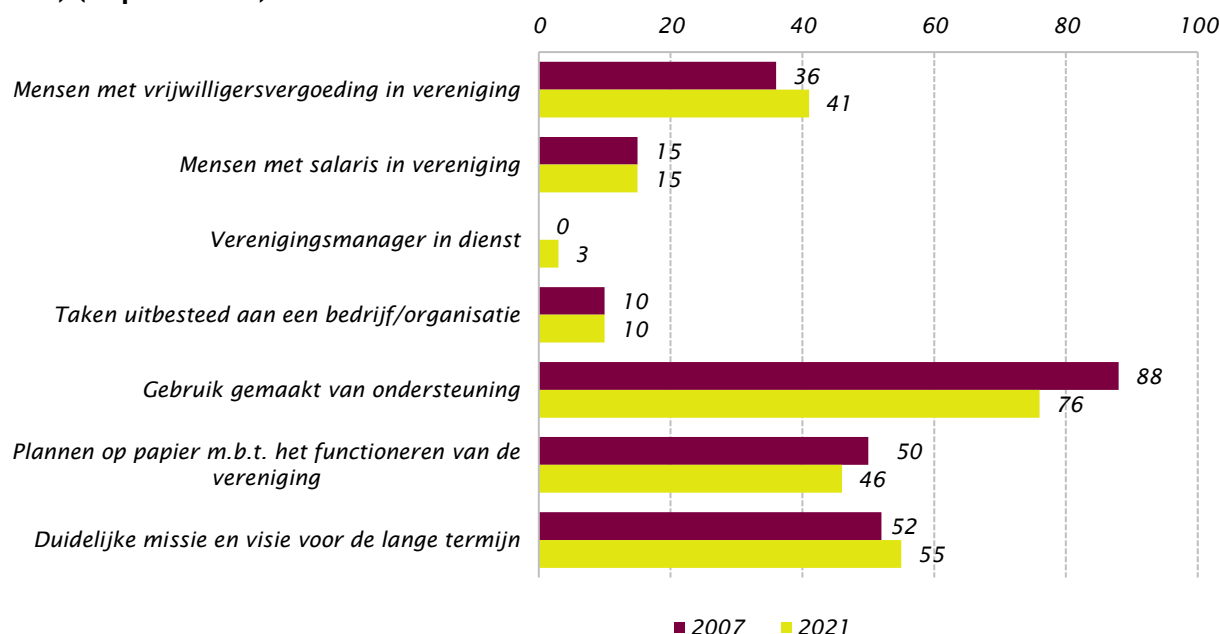
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

Minder verenigingen zijn in de periode 2007-2021 gebruik gaan maken van externe ondersteuning (van 88% in 2007 naar 76% in 2021) en minder verenigingen hebben plannen op papier over het functioneren van de vereniging (van 50% naar 46%) (zie figuur 3.10). Daarentegen zijn verenigingen tussen 2007 en 2021 iets vaker gaan werken met mensen met een vrijwilligersvergoeding (van 36% naar 41%) of met een verenigingsmanager (van 0% naar 3%) en hebben meer verenigingen een duidelijke missie en visie voor de lange termijn (van 52% naar 55%).

In 2021 maken met name grote verenigingen (> 250 leden) gebruik van vrijwilligersvergoedingen (75%), salaris (52%), een verenigingsmanager (9%), uitbesteding van taken (28%), externe ondersteuning (93%) en plannen op papier (71%). Ook veldsportverenigingen maken vaker gebruik van vrijwilligersvergoedingen (74%), salaris (42%), een verenigingsmanager (5%), uitbesteding van taken (22%), externe ondersteuning (91%) en plannen op papier (56%) dan andere typen verenigingen.

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) laten in hun onderzoek zien dat de mate van professionalisme bij verenigingen niet gerelateerd is aan de sterkte van de vereniging. Ze zien geen verband tussen verenigingen die tussen 2007 en 2021 zijn geprofessionaliseerd en organisatorische sterkte. Ook wanneer ze corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat geen relatie tussen professionalisme en organisatorische sterkte. Dit betekent dat het implementeren van aspecten van organisatorische rationalisatie, efficiëntie en zakelijk management niet per definitie bijdraagt aan de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Verder laten ze zien dat grotere sportverenigingen en sportverenigingen die meer in verbinding staan met andere organisaties in hun omgeving, een hogere mate van professionalisme hebben.

**Figuur 3.10 Aspecten van professionalisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

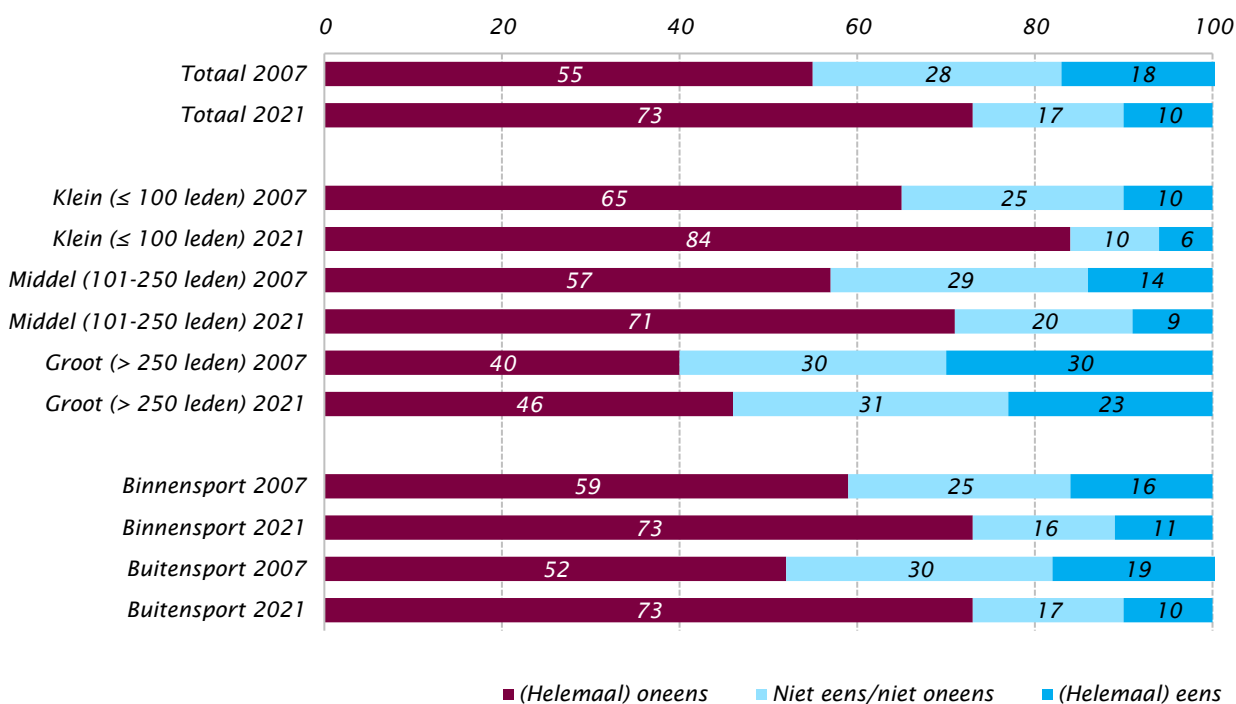
### Betaalde krachten binnen een vrijwilligerslogica?

Verenigingen lijken kritischer te zijn geworden over betaalde krachten. In 2007 was ruim de helft van de verenigingen (55%) het oneens met de stelling dat meer betaalde krachten de vereniging ten goede zouden komen (zie figuur 3.11). In 2021 is dit drie kwart (73%). Dit kan natuurlijk voor verenigingen met betaalde krachten betekenen dat ze al voldoende betaalde krachten hebben, maar het aandeel verenigingen zonder betaalde krachten dat het oneens is met de stelling is ook toegenomen (van 60% in 2007 naar 78% in 2021).

In de periode 2007-2021 zijn met name kleine verenigingen ( $\leq 100$  leden), middelgrote verenigingen (101-250 leden) en zowel binnensport- als buitensportverenigingen minder positief geworden over de toegevoegde waarde van betaalde krachten bij de vereniging.

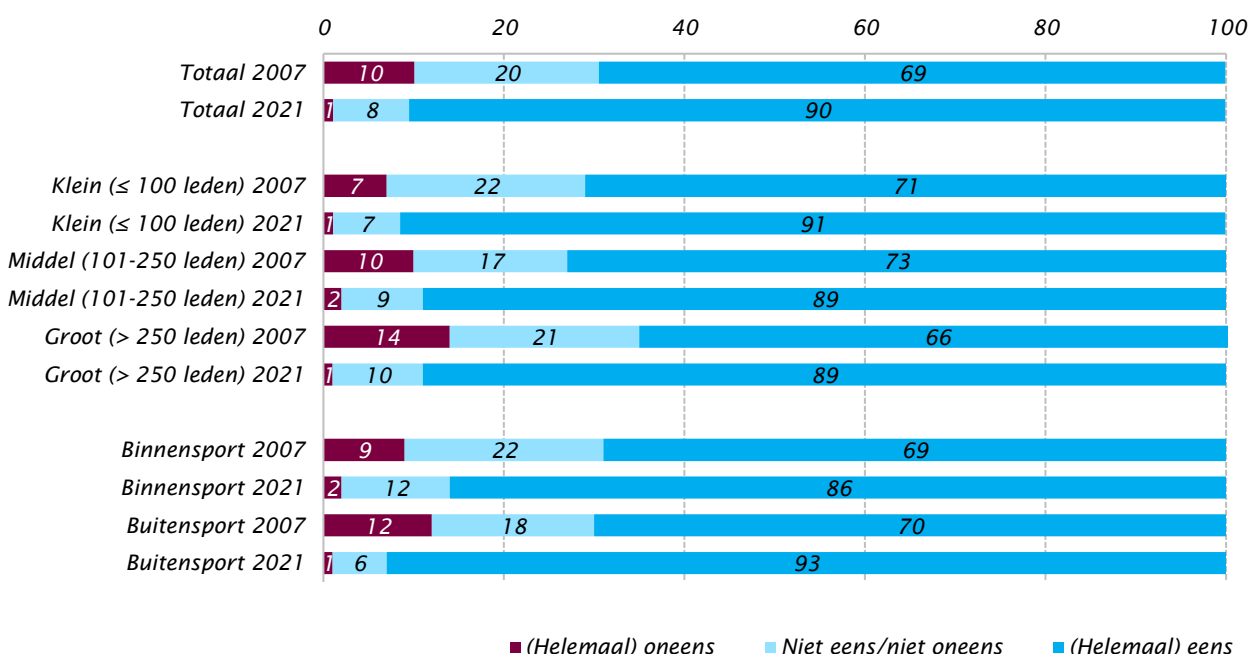
Daarnaast is het aandeel verenigingen dat vindt dat hun vereniging een vereniging is van vrijwilligers en dat moet blijven, gestegen van 69 procent in 2007 naar 90 procent in 2021 (zie figuur 3.12). Deze stijging is bij alle typen verenigingen te zien. Van de verenigingen met mensen met salaris vindt in 2021 84 procent dat hun vereniging een vereniging van vrijwilligers is en moet blijven. Dit lijkt te betekenen dat het in dienst hebben van betaalde krachten voor verenigingen samen kan gaan met een dominante vrijwilligerslogica.

**Figuur 3.11 Stelling 'Meer betaalde krachten zou de vereniging ten goede komen' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

**Figuur 3.12 Stelling 'Dit is een vereniging van vrijwilligers en dat moet zo blijven' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

### 3.3 Instrumentalisme

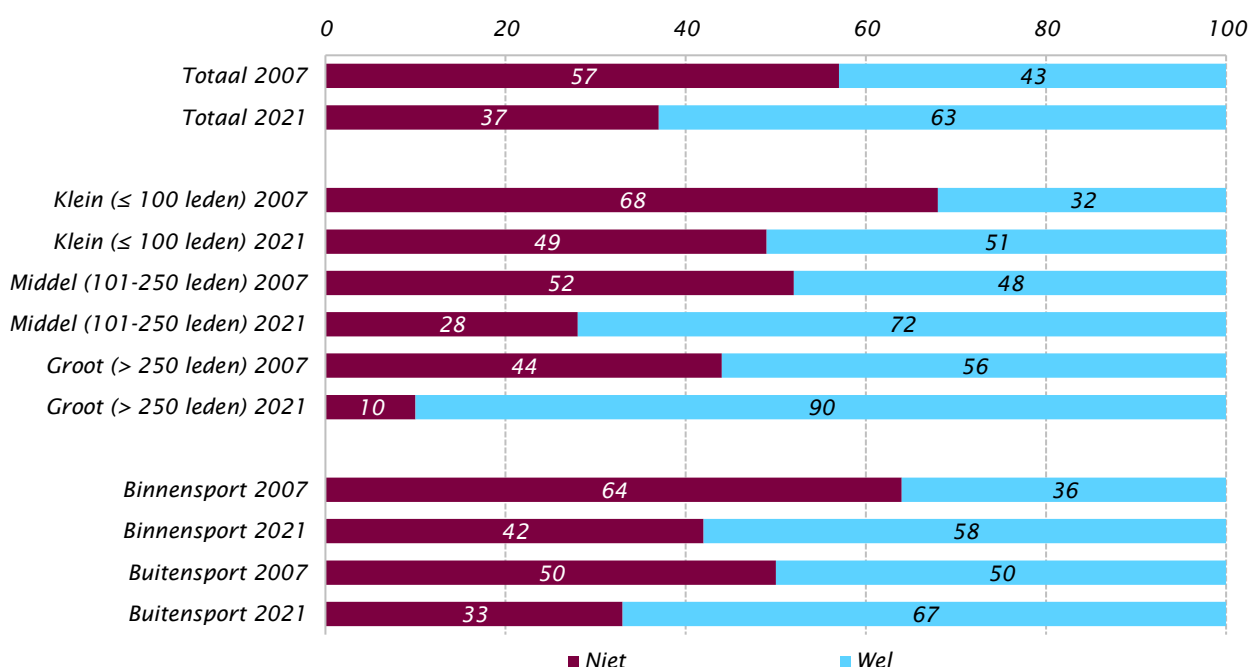
#### Toename instrumentalisme verenigingen

Instrumentalisme bij sportverenigingen betekent dat overheden sportverenigingen een waardevolle rol in de samenleving toekennen en deze steeds vaker gebruiken als partners om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken (Waardenburg, 2016). In dit onderzoek heeft instrumentalisme betrekking op sportverenigingen die bijdragen aan de realisatie van het overheidsbeleid. Op basis van deze definitie hebben Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) een indicator ontwikkeld om het aandeel verenigingen met instrumenteel gedrag in kaart te brengen. Deze indicator is gebaseerd op vragen naar samenwerking van sportverenigingen met gemeenten en of verenigingen activiteiten voor kwetsbare doelgroepen organiseren.

Op basis van deze indicator draagt in 2021 ongeveer twee derde van de verenigingen (63%) bij aan de realisatie van het overheidsbeleid. Dit zijn in 2021 met name grote verenigingen (> 250 leden, 90%) en veldsportverenigingen (83%, niet in figuur). In de periode 2007-2021 is een toename van instrumenteel gedrag onder sportverenigingen te zien (zie figuur 3.13). In 2007 droegen ongeveer vier op de tien verenigingen (43%) bij aan de realisatie van het overheidsbeleid. Ook Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) hebben in hun onderzoek een significante toename geconstateerd in het aandeel verenigingen dat instrumenteel gedrag vertoont.

Wel zijn verschillen te zien tussen typen verenigingen. Met name grote (> 250 leden, 56% in 2007 naar 90% in 2021) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 48% in 2007 naar 72% in 2021) zijn in de periode 2007-2021 instrumenteler geworden.

**Figuur 3.13 Instrumentalisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549), uitgesplitst naar kenmerken vereniging (in procenten)**



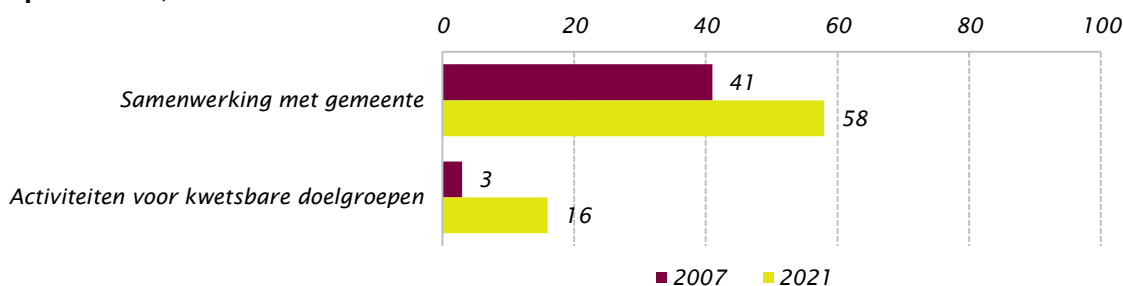
Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

Meer verenigingen zijn in de periode 2007-2021 gaan samenwerken met de gemeente (van 41% in 2007 naar 58% in 2021) en activiteiten voor kwetsbare doelgroepen gaan organiseren (van 3% naar 16%) (zie figuur 3.14). In 2021 werken met name grote verenigingen (> 250 leden, 84%) en veldsportverenigingen

(80%) samen met de gemeente. Ook zijn het met name grote verenigingen (> 250 leden, 30%) die activiteiten voor kwetsbare doelgroepen organiseren.

Hoeijmakers en Van der Roest (z.d.) laten in hun onderzoek zien dat instrumentalisme bij verenigingen niet gerelateerd is aan de organisatorische sterkte van de vereniging. Ze zien geen verband tussen verenigingen die tussen 2007-2021 zijn geïnstrumentaliseerd en organisatorische sterkte. Ook wanneer zij corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat geen relatie tussen instrumentalisme en organisatorische sterkte. Dit betekent dat het opnemen van een bredere rol door bij te dragen aan de realisatie van overheidsbeleid niet per definitie bijdraagt aan of ten koste gaat van de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Verder laten ze zien dat sportverenigingen die meer in verbinding staan met andere organisaties in hun omgeving vaker bijdragen aan de realisatie van het overheidsbeleid.

**Figuur 3.14 Indicatoren van instrumentalisme bij sportverenigingen in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

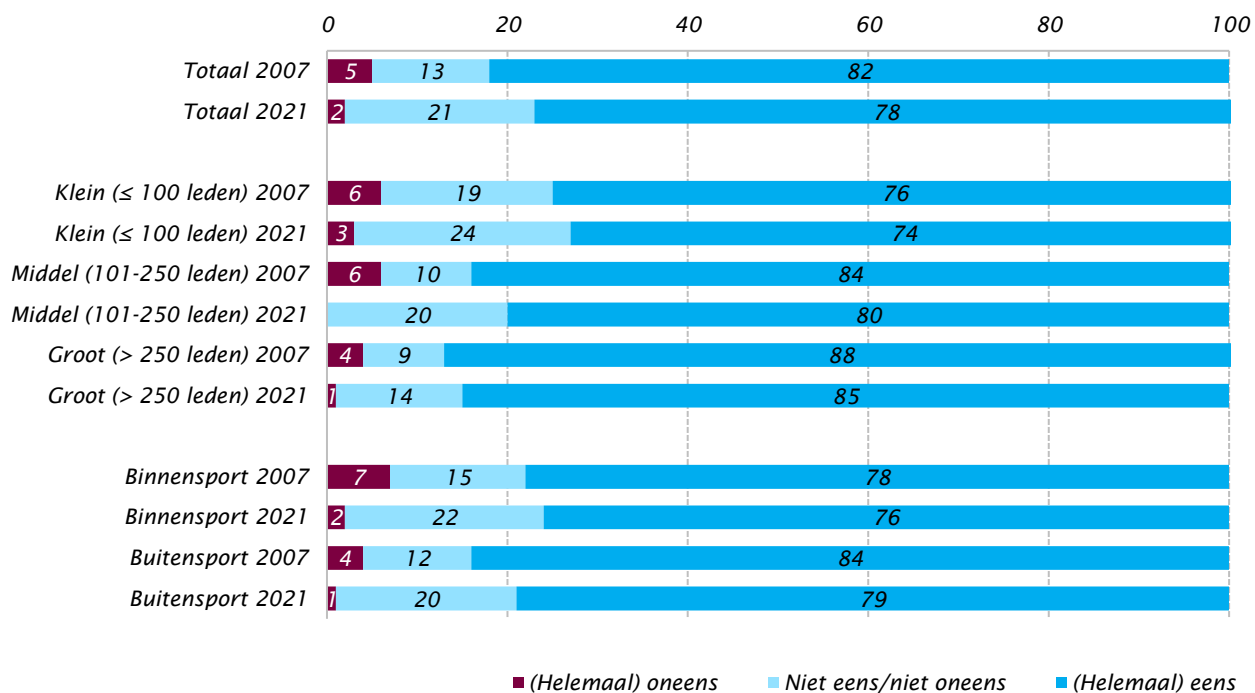
### **Bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid inherent aan het zijn van een vereniging?**

Niet alleen de mate van instrumenteel gedrag is in de periode 2007-2021 toegenomen, maar sportverenigingen zijn ook sterker overtuigd van hun maatschappelijke functie. In 2021 zijn acht op de tien verenigingen (78%) van mening dat sportverenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben (zie figuur 3.14). Het aandeel verenigingen dat het oneens is met de stelling is in de periode 2007-2021 licht gedaald. In 2007 was 5 procent van de verenigingen van mening dat sportverenigingen geen maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. In 2021 is dit gedaald naar 2 procent.

Het zijn voornamelijk verenigingen die zichzelf als niet sterk definiëren (4%) of problemen ervaren op het gebied van financiën (6%) en/of ledenontwikkeling (4%) die het oneens zijn met deze stelling. Dit lijkt te betekenen dat Nederlandse sportverenigingen overtuigd zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, wat suggereert dat instrumentele functies door sportverenigingen steeds meer worden gezien als onderdeel van wat het betekent om een sportvereniging te zijn.



**Figuur 3.14 Stelling 'Sportverenigingen hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid' volgens verenigingsbestuurders in 2007 (n=870) en 2021 (n=549) (in procenten)**



Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2021 en 2007.

## 4. Conclusie en aanbevelingen

In dit afsluitende hoofdstuk volgen enkele conclusies en aanbevelingen over de geschetste ontwikkelingen en veronderstelde transitie's.

### Conclusies

#### **Sterke sportverenigingen meer onder druk**

De organisatorische sterkte van sportverenigingen is in de periode 2007-2021 onder meer druk komen te staan. Verenigingen zijn meer concurrentie gaan ervaren en kampen vaker met een negatieve ledenontwikkeling. Het aandeel verenigingen dat zichzelf als niet sterk definieert is licht toegenomen.

Positief is dat de betrokkenheid van leden bij de vereniging en het percentage vrijwilligers binnen de vereniging zijn toegenomen. Wel is de opkomst van leden bij georganiseerde nevenactiviteiten en sportactiviteiten in de periode 2007-2021 afgenomen en worden er veel minder activiteiten naast het reguliere sportaanbod. Deze sterke afname zou verklaard kunnen worden door de toenemende aandacht van verenigingen voor de werving van nieuwe leden of door het idee dat leden minder behoefte hebben aan nevenactiviteiten.

Hoewel meer aandacht voor het werven van potentiële leden logisch lijkt gezien de toegenomen negatieve ledenontwikkeling, kan de verminderde aandacht voor het organiseren van activiteiten voor huidige leden nadelige consequenties hebben. Het creëren van binding tussen leden en de vereniging en tussen de leden onderling is namelijk een belangrijke factor voor het behouden van leden.

#### **Transitie in instrumenteel gedrag, niet in verbreding van diensten of professionalisering**

Tussen 2007 en 2021 is een transitie te zien in instrumenteel gedrag van sportverenigingen. Ze zijn significant vaker gaan bijdragen aan de realisatie van het overheidsbeleid en lijken steeds meer overtuigd te zijn van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit lijkt te impliceren dat een instrumentele rol steeds vaker wordt gezien als een vanzelfsprekend onderdeel van wat het betekent om een sportvereniging te zijn.

In de gehele populatie sportverenigingen is geen verbreding van diensten of verdere professionalisering waar te nemen. Wel zijn sterke verschillen zichtbaar tussen typen verenigingen. Grote verenigingen (> 250 leden) hebben hun diensten wel verbreed en zijn verder geprofessionaliseerd. Bij kleine verenigingen (≤ 100 leden) is dit nauwelijks het geval, en het zijn voornamelijk kleine verenigingen die kritisch zijn op de toegevoegde waarde van verbreding van diensten en professionalisering.

Kortom, sportverenigingen zijn over de gehele linie instrumenteler geworden, en vooral de grote verenigingen (> 250 leden) hebben hun diensten verbreed en zijn verder geprofessionaliseerd. Kleine verenigingen hebben dat niet of veel minder gedaan, waardoor de diversiteit aan sportverenigingen is toegenomen.

#### **Geen relatie tussen transitie's en organisatorische sterkte**

Hoeymakers en Van der Roest (z.d.) hebben vastgesteld dat de drie transitierichtingen (consumentisme, professionalisering, instrumentalisme) niet bijdragen aan of ten koste gaan van de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Ook wanneer zij corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), zien zij geen relatie tussen transitie's en organisatorische sterkte. De aanname waarop het Nederlandse sportbeleid is gestoeld, namelijk dat verandering in deze richtingen noodzakelijk en wenselijk is voor het functioneren van sportverenigingen, kan dus niet met onderzoeksresultaten worden gestaafd.

Dat geen relatie is gevonden tussen transitie en organisatorische sterkte wil niet zeggen dat de sterkte van verenigingen niet wordt verbeterd door verbreding van diensten en/of professionalisering. De resultaten impliceren vooral dat de manier waarop verenigingen worden georganiseerd en gestimuleerd zich te ontwikkelen niet eenduidig bepalend is voor hun sterkte. Gezien de diversiteit aan sportverenigingen is het onmogelijk sportverenigingen met een enkel model te typeren en/of te vitaliseren. De ene sportvereniging heeft de behoefte aan een hoge mate van informaliteit en wil en kan vooral op basis van vrijwilligheid functioneren, andere verenigingen hebben mogelijk juist wel behoefte aan verbreding van diensten, professioneel kader en strategie.

## Aanbevelingen

### **Meer aandacht nodig voor differentiatie in sportbeleid**

Dat geen relatie is aangetoond tussen de drie transitierichtingen en de organisatorische sterkte van sportverenigingen betekent niet dat het stimuleren van deze transities volledig gestopt moeten worden. De resultaten laten zien dat er veel diversiteit is aan sportverenigingen en hierdoor verschillende vitaliseringsprocessen kunnen plaatsvinden.

Dit impliceert dat het nodig is in sportbeleid (meer) aandacht te besteden aan het diverse karakter van sportverenigingen om deze effectief te ondersteunen in hun vitaliseringsproces. Zo kunnen met name grote verenigingen en veldsportverenigingen verder worden gestimuleerd om een breed scala aan diensten te ontplooiën of verder te professionaliseren, omdat zij de meeste waarde zien in betaalde krachten en het organiseren van activiteiten voor niet-leden of die niet sportgerelateerd zijn. Voor kleine verenigingen lijkt het minder wenselijk verder te professionaliseren of diensten te verbreden, omdat zij bijvoorbeeld over een relatief groter aandeel vrijwilligers beschikken, betaalde krachten financiële risico's betekenen en zij minder mogelijkheden hebben om hun diensten te verbreden.

Daarnaast lijken met name sterke verenigingen in staat bredere maatschappelijke taken op zich te nemen. Voor verenigingen die zichzelf als niet sterk definiëren, en met name verenigingen die problemen ervaren op het gebied van financiën en/of ledenontwikkeling, is het onwenselijk deze te stimuleren een actievere rol in overheidsbeleid op te nemen. Voor deze verenigingen kan het vervullen van instrumentele functies te veel zijn gevraagd en/of een te grote druk leggen op de organisatie.

### **Meer onderzoek nodig naar bepalende factoren toekomstbestendigheid van verenigingen**

Bij gebrek aan objectieve indicatoren voor de overlevingskansen van sportverenigingen, zijn de eigen beoordelingen van hun organisatorische sterkte en middelen als de meest geschikte maatstaven beschouwd om toekomstbestendigheid in kaart te brengen. De drie transitierichtingen bleken niet bepalend. Om te toetsen wat dan wel bepalende factoren zijn voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen wordt vervolgonderzoek uitgevoerd. Onderzocht wordt in hoeverre het creëren van een onderscheidende identiteit en het stimuleren van identificatieprocessen bij sportverenigingen en een optimale balans tussen vraag naar en aanbod van sportvoorzieningen in de omgeving een rol spelen in de toekomstbestendigheid van sportverenigingen. Resultaten van deze onderzoeken worden in de komende twee jaar verwacht.

## Referenties

- Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1995). *De sportvereniging tussen traditie en commercie*. NOC\*NSF.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., & Waardenburg, M. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Borgers, J., Scheerder, J., & Vanreusel, B. (2016). 'Sport light'. *Uitdagingen en kansen voor de sport*. KU Leuven/Vrije Universiteit Brussel.
- Cuskelly, G. (2004). Volunteer retention in community sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 59-76. <https://doi.org/10.1080/16184740408737469>
- Enjolras, B. (2002). Does the commercialization of voluntary organizations 'crowd out' voluntary work? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(3), 375-398. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00197>
- Hoeijmakers, R., & Van der Roest, J. (z.d.). *Institutional conformity and organizational strength of voluntary sport clubs*. Nog te verschijnen.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13(4), 593-608. <https://doi.org/10.1080/17430431003616266>
- Kim, M., Chelladurai, P., & Trail, G. T. (2007). A Model of Volunteer Retention in Youth Sport. *Journal of Sport Management*, 21(2), 151-171. <https://doi.org/10.1123/jsm.21.2.151>
- Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A., & Stamm, H. (2017). *Sportvereine in der Schweiz: Entwicklungen, herausforderungen und perspektiven*. Bundesamt für Sport BASPO.
- Lucassen, J., & Van der Roest, J. (2018). *Sportverenigingen in Nederland: Veerkrachtige verbanden voor sport*. Mulier Instituut.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations-a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Stokvis, R. (2010). *De sportwereld: een inleiding*. Arko Sports Media.
- Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). *CCPR survey of sports clubs 2009*. CCPR.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81-98.
- Van der Roest, J. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Utrecht University.

Van der Roest, J. W., Hoeijmakers, R., & Hoekman, R. (2020). Netherlands: Sports Clubs at the Heart of Society and Sports Policy. In S. Nagel, K. I. Elmoose-Østerlund, B. Ibsen, & J. Scheerder (Eds.), *Functions of Sports Clubs in European Societies - A Cross-National Comparative Study*. Springer.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461-484. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>

Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2020). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 251-271. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1777453>



Mulier Instituut | Sportonderzoek voor beleid en samenleving  
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht | Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht  
T +31 (0)30 721 02 20 | [info@mulierinstituut.nl](mailto:info@mulierinstituut.nl) | [www.mulierinstituut.nl](http://www.mulierinstituut.nl)