

Hybridisering van sportverenigingen

Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en
voetbalscholen

Jan-Willem van der Roest

© *W.J.H. Mulier Instituut*
's-Hertogenbosch, maart 2011

*W.J.H. Mulier Instituut
Centrum voor sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek*

*Postbus 188
5201 AD 's-Hertogenbosch*

*t 073-6126401
f 073-6126413
e info@mulierinstituut.nl
i www.mulierinstituut.nl*

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
1. Introductie	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Onderzoeksvraag	8
1.3 Deelvragen	9
1.4 Relevantie	9
2. Theoretisch kader – van traditie tot transitie?	10
2.1 Commercialisering en professionalisering van de sport	10
2.2 De traditionele sportvereniging onder druk?	11
2.3 Hybridisering van de sportvereniging	12
2.4 De moeizame relatie tussen twee culturen	13
3. Methoden	16
3.1 Aanpak	16
3.2 Respondenten	16
4. Resultaten	18
4.1 Het commerciële karakter van voetbalscholen	18
4.2 Professionalisering van de vereniging	20
4.3 De prikkel om te vernieuwen	21
4.4 Samengaan van voetbalschool en vereniging	22
4.4.1 Vormen van samenwerking	22
4.4.2 Spanningen rond de samenwerking	23
4.4.3 Management van hybride sportverenigingen	25
4.5 Het verbeteren van de trainingen en de trainersopleidingen	26
5. Discussie	30
5.1 Commercialiteit en professionaliteit	30
5.2 Vernieuwing van de vereniging	31
5.3 Conclusie	32
Literatuur	33

Samenvatting

De ‘voetbalschool’ is binnen enkele jaren een populair fenomeen geworden in Nederland. Waar voetbaltraining enkele jaren geleden volledig het domein was van de vereniging, biedt de voetbalschool nu aanvullende trainingen aan voor jeugdspelers. Hierdoor ontstaat bij sportvereniging een samenwerkingsvorm die kan worden omschreven als ‘hybridisering’; het samengaan van een non-profitorganisatie en een profitorganisatie. Deze samenwerking biedt de vereniging kansen, maar er zijn ook problemen te constateren. Tot in het nabije verleden heeft de KNVB weerstand geboden tegen de voetbalscholen. Een verregaande samenwerking, waar de belangen van de vereniging en de voetbalschool zoveel mogelijk worden geïntegreerd, lijkt de beste optie te zijn om de samenwerking tot een succes te maken.

1. Introductie

1.1 Inleiding

Dit onderzoek maakt onderdeel uit van het meerjarenonderzoek van het W.J.H. Mulier Instituut *de sportvereniging: tussen traditie en transitie*. De titel van dit meerjarenonderzoek laat doorschemeren dat de traditionele sportvereniging kennelijk onder druk staat. Dit fenomeen wordt bevestigd door cijfers uit de Rapportage Sport 2008. Hieruit bleek dat het aantal sporters in Nederland groeit, maar dat de verenigingen aan leden heeft moeten inbinden (SCP/ Mulier Instituut, 2008).

Ondanks de relatieve populariteit van voetbal als verenigingssport, worden ook in het voetbal nieuwe vormen van sportbeoefening aangeboden. Steeds vaker duikt het fenomeen ‘voetbalschool’ of ‘voetbalacademie’ op. Het betreft hier een nieuwe vorm van trainingsaanbod voor jeugdspelers, die vaak plaats vindt naast de reguliere trainingen binnen voetbalverenigingen. De trainingen worden aangeboden door particuliere ondernemingen die uitgaan van het principe van marktwerking. De speler draagt daarbij de rol van klant en betaalt dan ook een prijs voor het product (training en ontwikkeling van voetbalvaardigheden). Soms is de voetbalschool direct verbonden aan een voetbalvereniging, andere voetbalscholen hebben een meer afstandelijke relatie met de vereniging.

De opkomst van de voetbalschool gaat overigens niet gepaard zonder discussie. De KNVB staat niet positief tegenover de ontwikkeling en ziet de talentontwikkeling van jeugdspelers om twee redenen liever plaatsvinden binnen de huidige verenigingsstructuur (KNVB, 2007, 2008). Het beroep op deze structuur roept echter vragen op. Volgens de voetbalscholen staat deze methode onder druk wegens een gebrek aan vrijwilligers binnen clubs met veel allochtone spelers (Hekkert, 2007). De voetbalbond bestrijdt dit; het ziet in voetbalscholen vooral commerciële bedrijven, die vooral op winst uit zijn en voorbijgaan aan de educatieve doelen van het jeugdvoetbal (KNVB, 2007).

Bij het doen van deze constatering rijst de vraag op hoe verenigingen met deze nieuwe ontwikkeling omgaan. Wordt de voetbalschool gezien als kans om de inkomsten en het ledenaantal te vergroten en het niveau van de sportbeoefening een impuls te geven? Of wordt de voetbalschool gezien als bedreiging voor de manier waarop verenigingen hun activiteiten aanbieden? Deze vragen kunnen ook in een bredere context worden geplaatst, waarin men zich kan afvragen of de vraag en het aanbod van sportbeoefening veranderen onder invloed van grotere maatschappelijke processen. Hierbij kan worden gedacht aan internationalisering, individualisering, informalisering, informatisering en intensivering (SCP, 2004). In dit verband onderzoek ik welke effecten de hybridisering (zie paragraaf 2.3) van voetbalschool en voetbalvereniging heeft op het bestuurlijk vlak en welke gevolgen deze hybridisering heeft met betrekking tot het gehele functioneren van de voetbalvereniging.

1.2 Onderzoeksvraag

Welke rol speelt een voetbalschool met betrekking tot het functioneren van een voetbalvereniging?

1.3 Deelvragen

- Wat is de achtergrond en het doel van de voetbalschool?
- In hoeverre verschilt de juridische en administratieve grondslag van de voetbalschool ten opzichte van de voetbalvereniging?
- Zijn er verschillen in de manier waarop voetbalscholen en voetbalverenigingen worden bestuurd?
- In hoeverre treedt versmelting tussen de voetbalvereniging en de voetbalschool op en welke consequenties heeft dit voor het besturen van de vereniging?
- Hoe verhouden de activiteiten van professionals zich tot de activiteiten die door vrijwilligers worden uitgevoerd?

1.4 Relevantie

De literatuur rondom het thema hybriditeit is beperkt. Ondanks het feit dat hybride organisaties al geruime tijd binnen Nederland bestaan, is de theoretische en empirische kennis op dit gebied vrij beperkt (Karré & In 't Veld, 2007). Zeker op het gebied van vrijwillige organisaties en hybridisering is er nog een sprake van een niche. De vraag is dan ook in welke mate vrijwillige organisaties anders omgaan met hybridisering dan professionele (publieke) organisaties en welke spanningen daarbij komen kijken.

Voor de sportvereniging kan de vraag worden gesteld welke voordelen hybridisering kan opleveren. Door de economisering van de sport, wordt van sportverenigingen innovatie verwacht. Het aangaan van relaties met een marktgericht bedrijf kan daar een voorbeeld van zijn. Binnen de literatuur is de discussie tussen voorstanders en tegenstanders van hybridisering al enige tijd gaande (zie: Karré & In 't Veld, 2007). De vraag is welke gevolgen hybridisering heeft voor de vrijwillige sportvereniging.

2. Theoretisch kader – van traditie tot transitie?

2.1 Commercialisering en professionalisering van de sport

De opkomst van voetbalscholen is een voorbeeld van zowel commercialisering (vermarketing) van de sport, als professionalisering (inzet van betaalde krachten). Boessenkool, Van Eekeren & Lucassen (2008) vatten deze twee ontwikkelingen samen onder de noemer economisering van de sport. Waar Lucassen, Van Bottenburg & Van Hoecke (2007) nog een scheiding maken tussen commerciële en niet-commerciële sportaanbieders, zorgt de economisering van de sport er voor dat deze scheidslijn steeds vager wordt.

Het meerjarenonderzoek *De sportvereniging: tussen traditie en transitie* richt zich vooral op de inbedding van sportverenigingen binnen de samenleving. Sportverenigingen worden gezien als indicatoren van sociale cohesie binnen Nederland en vrijwilligerswerk wordt gezien als sociaal kapitaal (zie Putnam, 2000). De vraag is echter in welke mate de inbedding van sportverenigingen in de samenleving verdwijnt onder druk van commercialisering van het sportaanbod. De eerder genoemde cijfers uit de Rapportage Sport 2008 bewijzen het belang van deze vraag. Uit het rapport bleek immers dat Nederlanders steeds meer zijn gaan sporten, maar dit steeds minder vaak doen in verenigingsverband. Dit blijkt ook uit rapport *Sporten Gemeten* uit 2009. Hieruit blijkt dat het marktaandeel van de sportvereniging steeds kleiner wordt op de 'sportmarkt'. Waar het aandeel in het begin van de jaren tachtig rond de zestig procent lag, is dat in 2007 gedaald tot vijfenveertig procent (aandeel verenigingssport ten opzichte van de totale sportende bevolking) (Van 't Verlaat & Van den Dool, 2009).

Van Bottenburg (2007) ziet de traditionele vereniging als aanbieder van vier functies: het beschikbaar stellen van accommodaties, het organiseren van competities, aanbieden van trainingen en het creëren van gelegenheden voor ontmoeting en gezelschap. Tegelijkertijd stelt hij dat al deze vier functies zowel intern als extern onder druk staan, omdat ze in toenemende mate worden aangeboden door commerciële sportaanbieders.

Tabel 2.1 Commercialisering in de sportmarkt

Commercialisering van de vraag	Commercialisering van het aanbod
Consument betaalt, maar levert geen tegenprestatie.	Bedrijfsmatige aanpak.
Vraag wijzigt onder invloed van tijdsdruk bij consumenten.	Commercialisering om collectieve aanbod financieel mogelijk te houden.

Bron: Mulier Instituut, 2010

De commercialisering van het sportaanbod bestaat uit meerdere componenten (zie tabel 2.1), die zijn op te delen in verschuivingen aan de vraagzijde en verschuivingen aan de aanbodzijde van de sportmarkt. De eerste component kan gezien worden als uitkomst van de processen die het SCP (2004) schetst. De al eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen (internationalisering, individualisering, informalisering, informatisering en intensivering) leiden tot een toenemende tijdsdruk onder sporters. Deze ontwikkeling zorgt er voor dat commerciële sportaanbieders, waarbij individueel activiteiten kunnen worden ontplooid, aan terrein winnen. Deze gedachte is niet nieuw, in de jaren negentig van de vorige eeuw en in het begin van deze

eeuw, zag men al een flexibilisering van de vrije tijd en het verschuiven van ‘collectieve rustpunten’ (Van der Kruk, 1996; Strijp, 1996). Ook de ontwikkeling van het fitness laat zien dat er steeds meer vraag is naar flexibel sportaanbod (Lucassen & Van Schendel, 2008). Meloen (2000) constateerde dat “deelnemers als oplossing meer vluchtige en vrijblijvende vormen van sport kiezen” en dat dit gevaren en moeilijkheden voor de sportvereniging oplevert, maar ook mogelijkheden zoals ‘modulering’ (het aanbieden van modules) van cursussen.

Een tweede component is het feit dat commerciële sportaanbieders beter in staat zijn in te spelen op de wensen van consumenten. Zij worden immers geleid door ondernemers en managers, die een bedrijfsmatige aanpak gebruiken (Lucassen, Van Bottenburg, & Van Hoecke, 2007). Deze bedrijfsmatige aanpak houdt in dat men zo veel mogelijk kan en wil inspelen op de veranderende vraag van de markt. Innovatie is daardoor een vereiste. De inzet van professionals betekent bovendien dat innovatie, duurzaamheid en schaalvergroting eenvoudiger zijn op te nemen binnen de organisatie. Professionals zijn immers flexibel inzetbaar, vrijwilligers zijn over het algemeen beperkt in de beschikbare tijd.

De inzet van professionals versterkt overigens een ontwikkeling aan de vraagzijde, namelijk het feit dat de sporter zich steeds meer als consument van een dienst opstelt. Deze ontwikkeling wordt door Van Bottenburg (2007) omschreven als een verschuiving van *mutual support* organisatie naar *service delivery* organisaties. In een mutual support organisatie is de vrager van een dienst betrokken bij de totstandkoming van deze dienst, terwijl een service delivery organisatie een dienst aflevert voor een productprijs, waarvoor geen verdere tegenprestatie wordt verlangd.

Een andere ontwikkeling die in de sportmarkt te zien is, is het ontwikkelen van commerciële diensten naast de hoofdactiviteiten van een vereniging om deze hoofdactiviteiten betaalbaar te houden (Enjolras, 2002). In het licht van dit onderzoek kan dit gezien worden als een interessant uitgangspunt, omdat het ontplooiën van commerciële activiteiten als een voetbalschool (privaat aanbod) zou kunnen dienen als inkomstenbron voor een vereniging die probeert het collectieve aanbod betaalbaar te houden.

2.2 De traditionele sportvereniging onder druk?

Bovenstaande constatering maken duidelijk dat er steeds meer druk ontstaat op de traditionele vorm van sportverenigingen. In veel gevallen gaat de uitdrukking ‘door de leden, voor de leden’ niet meer helemaal op. Door de commercialisering van het sportaanbod neemt de concurrentie met professionele sportaanbieders bovendien steeds verder toe (Enjolras, 2002). Het is dan ook de vraag in hoeverre sportverenigingen leden aan zich weten te binden en ze de leden niet over zien lopen naar de commerciële sportaanbieders. Uitkomsten van de *Verenigingsmonitor 2008* geven aan dat zowel ledenbehoud als ledenwerving belangrijk zijn voor sportverenigingen. Bij bijna de helft van de sportverenigingen zijn ledenbehoud en ledenwerving een issue en bij bijna zestig procent van de verenigingen komt werving en/of behoud van leden aan bod in de beleidsplannen (Van Kalmthout, De Jong & Lucassen, 2009).

Uit de *Verenigingsmonitor 2008* blijkt dat de helft van alle sportverenigingen probeert te vernieuwen door het introduceren van nieuwe sport- en spelactiviteiten (49%) en door lidmaatschaps- en contributievormen te flexibiliseren (55%) (Van Kalmthout, de Jong &

Lucassen, 2009). De veronderstelling dat sportverenigingen steeds meer vraaggericht te werk gaan, lijkt hiermee tot op zekere hoogte bevestigd. Er is echter veel minder sprake van een commercialiseringsproces door meer bedrijfsmatig werken, gezien het feit dat een groot deel van de verenigingen (71%) de wens uitspreekt met vrijwilligers te willen blijven werken (Van Kalmthout, De Jong & Lucassen, 2009). Boessenkool & Verweel (2004) zien in de toenemende professionalisering van sportverenigingen een gevaar, omdat zij verwachten dat in een sterk geprofessionaliseerde vereniging het vrijwilligerswerk snel zal afnemen. In dit licht doen zij zelfs een oproep aan verenigingen om terug te gaan naar de eigen grondslag ten behoeve van hun toekomst. De vraag is dan ook of verenigingen zelf het initiatief nemen om over te gaan op deze vorm van professionalisering, of dat zij door de ontwikkelingen min of meer gedwongen worden te innoveren. Anders gesteld; komt de prikkel om te innoveren van binnen de organisatie of van buiten de organisatie?

2.3 Hybridisering van de sportvereniging

De verwachting is dat voetbalscholen voorlopig nog bestaan naast de traditionele sportvereniging, omdat zij niet alle functies van de sportvereniging kan overnemen. Wanneer we kijken naar de vier functies die volgens Van Bottenburg (2007) onder druk staan, wordt er slechts één overgenomen door de voetbalschool, namelijk het organiseren van trainingen. De overige drie functies zijn door uiteenlopende redenen (eigendomsrechten, reglementen KNVB) nog het domein van de vereniging. Er kan worden verondersteld dat er een vermenging van beide organisatietypen plaatsvindt, ook wel de hybridisering van een organisatie genoemd.

Hybride organisaties zijn volgens Van Delden (2000) organisaties die publieke taken en marktactiviteiten combineren en daarbij een juiste balans weten te vinden tussen de verschillende activiteiten. Bovendien hebben managers of bestuurders daarbij een passende vorm van organisatie en management geïmproviseerd. Wanneer het om de structuur van de organisatie gaat, kan er sprake kan zijn van drie opties: segmenteren, rivaliseren en integreren. Deze opties verschillen van elkaar in onder meer de aard van de activiteit, de markttyping en de opzet van de organisatie. De hybride voetbalvereniging is in dit verband een voorbeeld van een rivaliserende hybride organisatie. In deze vorm wordt basisaanbod vanuit een maatschappelijke rol aangeboden en kwaliteit wordt gebracht door professionele kracht. Volgens Van Delden (2000) wordt het basisaanbod geboden door generalistische professionals met brede ervaring, stevige routines, incasseringsvermogen en vaak ook idealisme. De commerciële activiteiten zijn meer het domein van experts met specialistische diepgang, gericht op maatwerk en ambitieus aangaande nieuwe ontwikkelingen. In dit verband zou dat betekenen dat de basistrainingen door de verenigingstrainers verzorgd worden, voor kwalitatief hoogwaardige en meer gespecialiseerde training moet de speler bij de voetbalschool aankloppen.

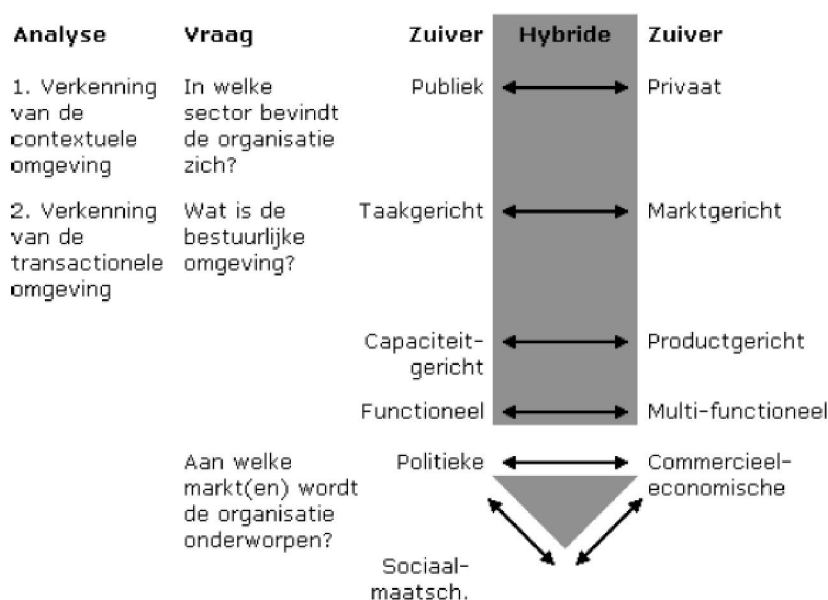
Deze typering lijkt naadloos aan te sluiten bij de uitspraken van de (inmiddels opgeheven) Nederlandse Voetbalscholen Organisaties (NVO) die een beroep doen op de hoge mate van professionaliteit en expertise van de trainers (Van der Veen, 2008). Bij verenigingen wordt het basisaanbod verzorgd door vrijwilligers, die in dit verband gezien kunnen worden als generalistische professionals. Hier zit dan ook één van de knelpunten van het rivaliserende organisatietype. Het vermogen om de vrijwillige amateurtrainer naast de betaalde techniekkracht gemotiveerd te houden is een grote uitdaging voor hybride voetbalverenigingen.

2.4 De moeizame relatie tussen twee culturen

Al eerder werd opgemerkt dat Van Bottenburg (2007) een verschuiving van *mutual support* organisatie naar *service delivery* organisatie constateert. Binnen de typologie van Gastelaars (1997) kunnen we spreken van een overgang van de vrijwillige vereniging naar individuele dienstverlening of professionele dienstverlening. Uit deze typologie blijkt dan dat de basis van de organisatie verandert op het gebied van referentiekader, centrale waarden, technologie, coördinatie, structuur en management. Bovendien zal de rol van de uitvoerende en de klant wijzigen (Gastelaars, 1997).

Waar de hybridisering van professionele organisaties vaak al een heikel punt is (Karré & In 't Veld, 2007), speelt bij (sport)verenigingen ook het vrijwillige karakter een belangrijke rol. De organisationele inrichting van een vereniging, met de Algemene Ledenvergadering als hoogste orgaan, bemoeilijkt het proces van hybridisering. Volgens Thiel & Mayer (2009) is een uitbreiding van activiteiten zeker mogelijk is, zo lang deze activiteiten de non-profit activiteiten maar niet bijten en samen met leden wordt ontwikkeld en bijgehouden.

Figuur 2.1 drie dimensies van hybride organisaties



bron: Verhoef & Simon (2001)

Verhoef & Simon (2001) identificeren meerdere mogelijke problemen rond hybride organisaties. Naast de politieke gevoeligheden die aanwezig zijn, rijzen meerdere managementvragen op. Volgens Verhoef & Simon zijn hybride organisaties te onderscheiden door middel van drie verschillende dimensies (zie figuur 2.1). Door onderscheid te maken in de contextuele omgeving (de sectorale dimensie) en de transactionele omgeving (de bestuurlijke dimensie en de marktendimensie) kan een hybride organisatie worden getypeerd (zie figuur 1). Wanneer we gebruik maken van deze typologie, zien we dat hybride sportverenigingen kunnen worden omschreven als publiek-private heterogene marktorganisaties. Mogelijke problemen bij dit type organisatie zijn concurrentievervalsing door publieke financiering van commerciële

activiteiten en taakverwaarlozing zoals beschreven in de organisatorische wet van Gresham: het verwaarlozen van goede (taak) activiteiten omdat slechte (markt) activiteiten in hoger aanzien staan.

Ook andere verschillende auteurs constateren behoorlijke problemen wanneer sportverenigingen marktactiviteiten zullen starten. Koski & Heikkala (1998) verwachten een botsing tussen culturele waarden van de verschillende organisatietypen. Ook Van Daal (1994) ziet dat het voor vrijwilligersorganisaties bedreigend kan zijn om samen te werken met professionele organisaties. Vooral de persoonlijke betrokkenheid van vrijwilligers zou op de tocht komen te staan. Kuperus (2005) constateert spanningen met betrekking tot de veranderbaarheid van verenigingen.

Ten eerste zijn besluitvormingsprocessen binnen sportverenigingen per definitie traag van aard. De inrichting van de vereniging en het democratische proces dat hieraan vast zit, zorgen voor vertraging in het veranderingsproces. Bovendien is er, volgens Kuperus (2005), sprake van een paradox. De aanleiding voor de verandering (vergrijzing, nieuwe wensen en behoeftes van de klantleden) is vaak ook de belangrijkste belemmering voor de veranderingen. Juist het vergrijsde kader zou moeten instemmen met veranderingen, waarvan ze noodzaak niet zien of die hen zelfs tegen de borst stuiten. Verder ziet Van Delden (2000) dat de rivaliserende vorm van hybridisering (zie paragraaf 2.3) de minst stabiele keuze is: “Het externe keuzegedrag van klanten en de interne wedijver van medewerkers kunnen zoveel energie gaan opslokken dat de organisatie naar alle kanten te laag presteert en geleidelijk positie verliest en marginaliseert” (p. 59).

Hybridisering kan dus een gevaar opleveren voor de harmonie binnen de vereniging. Wanneer we de sportvereniging in navolging van Anthonissen & Boessenkool (1998) als ‘arena’ typeren, zien we dat binnen een vereniging de verhoudingen verstoord kunnen worden wanneer invloeden van buitenaf een rol gaan spelen. Anthonissen en Boessenkool gaan in op de bedreiging van een fusie, de komst van een voetbalschool kan een soortgelijke bedreiging vormen voor bepaalde groepen vrijwilligers binnen een sportvereniging. In de praktijk is al eerder gebleken dat verenigingen in crisis kunnen komen wanneer een voetbalschool haar intrede doet in een vereniging (Van Unen, 2009). Het is de vraag of de voetbalverenigingen binnen dit onderzoek de komst van een voetbalschool ook als een bedreiging zien of dat ze de voetbalschool juist zullen omarmen als kans om de eigen ambities te verwezenlijken.

3. Methoden

3.1 Aanpak

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een *local emergent* aanpak (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Hierbij is aandacht voor de spanningsvelden die binnen en buiten een vereniging spelen en die gestalte krijgen binnen het dagelijkse reilen en zeilen van een vereniging. Er is daarbij extra aandacht voor de actoren die binnen de probleemstelling centraal staan. Anders gezegd: welke betekenissen kennen betrokkenen bij een voetbalschool en bij een vereniging toe aan de hybridisering van de sportvereniging in het algemeen en de komst van een voetbalschool in het bijzonder?

3.2 Respondenten

Deze aanpak vraagt om een kwalitatieve benadering, waarbij aandacht is voor dissensus en verschillende belangen en betekenissen. Door deze aanpak kunnen spanningen met betrekking tot hybridisering worden blootgelegd. Hiervoor zijn met behulp van een topiclijst semigestructureerde interviews afgenomen bij betrokkenen bij voetbalscholen, verenigingen en de KNVB.

De groep respondenten bestaat zowel uit mensen die dagelijks met de voetbalscholen te maken hebben, zoals voetbalschoolhouders en verenigingsbestuurders, als experts op het gebied van voetbalscholen en trainingsmethoden binnen het jeugdvoetbal. Deze experts zijn ondermeer afkomstig van gespecialiseerde opleidingsbedrijven en van de KNVB. Voor dit onderzoek werden dertien medewerkers van zeven voetbalscholen geïnterviewd in een focusgroep. Verder werden interviews afgenomen bij een medewerker van de afdeling Technische Zaken van de KNVB, een eigenaar van een bedrijf in voetbalopleidingen en bij vier vrijwilligers van drie voetbalverenigingen. Deze vrijwilligers waren op het moment van het interview direct betrokken bij de technische zaken binnen de vereniging.

4. Resultaten

4.1 Het commerciële karakter van voetbalscholen

In het theoretisch kader is al naar voren gekomen dat voetbalscholen worden gezien als commerciële bedrijven die -in tegenstelling tot verenigingen- een winstoogmerk hebben. De KNVB heeft in verschillende media-uitingen aangegeven niet positief te staan tegenover de groei van het aantal commerciële voetbalscholen. In een interview voor de website van de KNVB liet toenmalig coach voetbalontwikkeling en opleiding binnen de voetbalbond in 2007 al weten dat hij grote moeite met de karakteristieken van de voetbalschool.

“De motieven van deze bedrijven zijn niet zuiver. Voetbal hoeft niet zoveel geld te kosten. Zij zeggen dat ze het Nederlandse voetbal willen dienen en jeugdspelers beter maken. Dan zeggen wij: ‘Ga dan naar de club om de hoek en zet je daar als trainer in.’ Het gaat hen om geld verdienen. Daar is op zich niets op tegen, maar een middelmatige speler wordt niet opeens een topspeler.”

(bron: KNVB, 2007)

Volgens de bond schuilen er gevaren in het op commerciële basis aanbieden van voetbaltrainingen. Vooral de suggestie dat jonge voetballers de top kunnen bereiken door professionele techniektraining is volgens de bond gevaarlijk. Niet alle voetballertjes zullen immers bij een profclub terechtkomen. Daarnaast is de prijs van de trainingen een belangrijk struikelblok voor de KNVB. De lage prijs van reguliere verenigingsactiviteiten zou een belangrijke factor zijn voor de populariteit van het voetbal. Dit wordt volgens de KNVB ondermijnd door voetbalscholen. De verminderde toegankelijkheid van het spel een struikelblok.

“Nou kijk, met geld verdienen is niets mis, laten we duidelijk zijn. Alleen in relatie met activiteiten voor kinderen, waarbij je kinderen uitsluit, omdat zij het niet kunnen betalen, en andere kinderen wel mee kunnen doen, daar zijn we pertinent op tegen.”

(medewerker Technisch Zaken, KNVB)

Maar hoe is het eigenlijk gesteld met de prijzen bij voetbalscholen? Zijn deze inderdaad zo hoog als de KNVB beweert? Een peiling op de sites van veertig voetbalscholen laat zien dat de prijs van een uur voetbaltraining varieert tussen de 5 en ruim 20 euro. De gemiddelde prijs bedraagt bijna 13 euro per uur. Deze prijzen liggen een stuk hoger dan de prijzen die men betaalt bij verenigingen (zie tabel 4.1). De KNVB is tot dezelfde conclusie gekomen en vindt die prijzen problematisch voor de kinderen van minder bedeelde ouders.

“De gemiddelde prijs –wij houden het natuurlijk ook wel een beetje bij- die schommelt zo tussen de 12 en 15 euro per training. Nou dat vinden wij een commerciële activiteit en wij vinden dat dat het voetbal niet ten goede komt. De kracht van het voetbal is nou juist dat het laagdrempelig kan worden aangeboden. Waar iedereen aan mee kan doen, ongeacht of je vader of moeder nou een goedgevulde portemonnee heeft.”

(Medewerker Technische Zaken, KNVB)

Tabel 4.1 Prijs training bij voetbalscholen en voetbalverenigingen (per uur, in euro's)

	Voetbalscholen (n=40)	Voetbalverenigingen* (schatting)
Minimum	5	
Maximum	21,88	
Gemiddelde	12,82	0,98

Bron: Mulier Instituut / Mulier Instituut (Verenigingsmonitor 2008)

(*) Berekening voetbalvereniging op basis van jaarcontributie jeugd <11 jaar (Verenigingsmonitor 2008, p. 60), 2 trainingsuren per week, 40 weken per jaar.

Niet iedereen ervaart de verminderde toegankelijkheid van het voetbal echter als een groot probleem. De geïnterviewde verenigingen zien vooral voordelen in de nieuwe kansen die voetbalscholen bieden. Anderen vinden dat verenigingsactiviteiten niet meer tegen de oude prijs aangeboden kunnen worden. Overigens hebben de meeste geïnterviewden niet het idee dat de voetbalschool op dit moment al erg winstgevend is. Sommige respondenten gaven aan dat het voor voetbalschoolhouders niet altijd winstgevend is.

“De voetbalschool houdt denk ik niet veel geld over. Het zit nog een beetje in de pioniersfase, denk ik.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

“Er moet nog steeds geld bij, maar dat vind ik niet erg. Ik vind het fantastisch. De respons van kinderen en ouders, daar doe je het voor.”

(Voetbalschoolhouder, omgeving Rotterdam)

De suggestie die uitgaat van voetbalscholen kunnen soms twijfelachtig zijn. De KNVB heeft vooral moeite met de claim dat jeugdspelers via de training bij een voetbalschool snel in het betaald voetbal terecht kunnen komen.

“Het is niet zo dat kinderen die het niet via de verenigings- en KNVB-structuur niet redden, het via een achterdeur -namelijk de commerciële voetbalscholen- opeens wel redden. Zo werkt het natuurlijk niet. Die worst wordt natuurlijk wel vaak voorgehouden worden.”

(Medewerker Technische Zaken, KNVB)

De KNVB staat niet alleen in haar kritiek op voetbalscholen. Ook de directeur van het opleidingsbedrijf die cursussen verzorgt in techniektraining, ziet nog veel misgaan in de branche. Tegelijkertijd constateert hij dat ook de mindere voetbalscholen gewoon nieuwe leden zullen blijven aantrekken.

“Ik durf te zeggen dat negen van de tien voetbalscholen echt slechte voetbalscholen zijn. Dat is een harde uitspraak, maar dat is onze conclusie.(...) Ik denk dat een voetbalschool altijd kinderen zal kunnen binnenhalen. Die halen ouders en kinderen binnen met mooie uitspraken.”

(Directeur opleidingsbedrijf)

Het is duidelijk dat (de meeste) voetbalscholen commerciële organisaties zijn, die werken met hogere lidmaatschapsgelden dan verenigingen. De KNVB maakt zich zorgen over deze ontwikkeling, die de toegankelijkheid van het voetbal zou kunnen belemmeren. Ook zijn er vraagtekens bij de kwaliteit van sommige voetbalscholen en de suggesties die zij wekken.

4.2 Professionalisering van de vereniging

De verenigingen die in zee gaan met voetbalscholen, zijn over het algemeen verenigingen die zich meer en meer profileren als een professionele organisatie. Verenigingen proberen de organisatie steeds meer te vormen naar een organisatie waarin de leden optimaal bediend kunnen worden. Dit gaat gepaard met een verminderde, dan wel andere, inzet van vrijwilligers en een steeds bredere inzet van professionals. Vooral de inzet van vrijwilligers in de kantine en in de administratie wordt bij veel verenigingen al geprofessionaliseerd. Op het veld betekent een voetbalschool professionalisering in het voetbaltechnische gedeelte van de vereniging. Deze professionalisering wordt vooral ingegeven door de drang om de jeugdopleiding te verbeteren.

“Onze vereniging is ambitieuzer dan het was, een nieuw verenigingsplan. En dan ga je nieuwe dingen bedenken, ontdekken en implementeren in dit geval zelfs. Gewoon om voor te willen lopen op de rest van de amateurverenigingen in onze omgeving.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Toch gaat het verenigingen niet om de professionalisering op zich. De voetbalschool wordt ook vaak in de arm genomen om de bedrijfsvoering op peil te houden en om de vereniging in stand te houden. De vereniging heeft immers altijd wat aan het binnenhalen van een voetbalschool, maar de vorm van samenwerking kan sterk variëren per vereniging. In sommige gevallen is er slechts sprake van het huren van de velden van een vereniging, terwijl andere verenigingen de voetbalschool betrekken bij het technisch beleid van de club of de voetbalschool zelfs een onderdeel van de eigen jeugdopleiding maken. Vooral de uitstraling van de geprofessionaliseerde jeugdopleiding is belangrijk voor verenigingen.

“Wij trainen vier keer per week. Wij hebben gediplomeerde trainers, dus de kwaliteit is hoger. En voor de rest hebben wij een organisatie die een beetje topsport uitstraalt. Dat zie je het beste op woensdag; dan komen de spelers uit school, ze trainen, dan eten ze op de club, daarna maken ze hier huiswerk en daarna trainen ze nog een keer.”

(Projectcoördinator voetbalacademie vereniging Y)

Volgens de volgende respondent kan de professionele insteek van voetbalscholen de vereniging naar een hoger plan tillen, omdat er van die professionaliteit een bepaalde aantrekkingskracht uitgaat.

“De continuïteit van de vereniging is het doel. Daar hoort bij dat je aantrekkingskracht hebt op nieuwe leden, maar misschien ook spelers van andere verenigingen die al op een goed niveau spelen. Dat geeft continuïteit en om dat te bewerkstelligen, zul je een aantal activiteiten moeten doen.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Voetbalscholen worden vaak aangetrokken door verenigingen die een bepaalde mate van professionaliteit nastreven. Door de samenwerking met een voetbalschool aan te gaan hopen verenigingen het technische beleid te verbeteren en aantrekkelijker te worden voor eventuele nieuwe leden.

4.3 De prikkel om te vernieuwen

Waarom willen verenigingen eigenlijk moderniseren? Waarom wordt er een professionaliseringstraject ingezet en waarom wordt de voetbalschool binnen de vereniging gehaald? De prikkel om te vernieuwen kan zowel van binnenuit als van buitenaf komen. Toch is deze scheidslijn vaak niet duidelijk. Over het algemeen zien we bij de meer ambitieuze verenigingen dat de prikkel van binnenuit komt, alhoewel er dan vaak wel wordt ingespeeld op ontwikkelingen buiten de vereniging.

“Het is wel vanuit de vereniging ontstaan en eigenlijk vanuit de technisch jeugdcoördinator. De behoefte om de kinderen echt de techniek te gaan bij brengen, bij de jongste leeftijd was de basis om die afspraken te gaan maken.”
(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Ook zegt deze respondent:

“Je ziet dat een voetbalschool in tien weken een heel eind komt, tien zondagen met een vrij gericht programma. En dat een voetbalclub in duizend trainingen soms nog niet eens in staat geweest om de techniek op een redelijk niveau te brengen.”
(voorzitter technische commissie Vereniging X)

Een duidelijk voorbeeld van het inspelen op ontwikkelingen buiten de verenigingen werd gegeven door de respondent van voetbalvereniging Z.

“Wat wij proberen is onze jeugdopleiding te verbeteren, Ik denk dat wij in bepaalde facetten wel achter lopen, daar ben ik van overtuigd op dit moment. Dan heb je het over bepaalde dingen als de snelheid van de balaanname of de kwaliteit van de balaanname en de voortzetting van het spel. Dat zijn gewoon echt dingen, dat zie je op latere leeftijd, dat ontbreekt gewoon. Daar is men gewoon niet op getraind. We willen op technisch gebied een betere basis neerleggen. En ik denk wel dat het een stuk beter kan, hoor.”
(Voorzitter voetbalcommissie Vereniging Z)

Bij vereniging Y was het vooral zaak het eerste elftal op niveau te houden. De voetbalacademie fungeert hier als kweekschool voor het eerste elftal.

“Alle spelers komen bij een andere vereniging vandaan en dit is het team waar ze nu spelen. Ze hebben ook verder weinig binding met de academie-vereniging, maar veel meer met de eigen dorpsclubs, daar zijn ze fan van. Dat geldt voor allemaal. Het idee is ook geboren uit de noodzaak het eerste elftal op niveau te houden.”
(Projectcoördinator voetbalacademie vereniging Y)

De belangrijkste prikkel om te vernieuwen is de wens om de jeugdopleiding van de vereniging te verbeteren. Naast de aantrekkingskracht van de vereniging en eventuele financiële voordelen, is vooral de wens om de techniek van de jeugdspelers te verbeteren de belangrijkste reden voor verenigingen om de samenwerking met een voetbalschool te zoeken.

4.4 Samengaan van voetbalschool en vereniging

Eén van de grootste zorgen rond de opkomst van de voetbalschool, is de samenwerking met vrijwilligers van de vereniging. Het is dan ook de vraag hoe ver verenigingen moet gaan met het binnenhalen van een voetbalschool. De verenigingen in dit onderzoek hebben allemaal een andere manier van samenwerken met de voetbalschool gevonden.

4.4.1 Vormen van samenwerking

Bij vereniging Y komt de voetbalschool van binnenuit. Er is sprake van een ‘interne voetbalschool’.

*De academie is een onderdeel van de vereniging, het is meer een merknaam dan dat er een aparte juridische eenheid is. We hebben onze eigen begroting, ons eigen bestuur, onze eigen organisatie, maar we zijn gewoon een onderdeel van de vereniging. We zorgen voor eigen inkomsten en zijn verantwoordelijk voor onze eigen uitgaven. We mochten de academie in de markt zetten, als het de vereniging maar geen extra geld kostte.
(projectcoördinator voetbalacademie vereniging Y)*

Vereniging Z koos voor de samenwerking met een marktpartij, maar stelde de voetbalschool slechts open voor verenigingsleden. Hierdoor ontstond een voetbalschool met externe en interne trainers.

*“We hebben financiële afspraken gemaakt met de voetbalschool. Dus de voetbalschool krijgt betaald. En wij hebben inderdaad drie trainers vanuit de vereniging in die opleiding gestopt. Maar die betalen wij nog.”
(Voorzitter voetbalcommissie Vereniging Z)*

Vereniging X koos voor de samenwerking met een openbare voetbalschool; de voetbalschool huurt de accommodatie van de vereniging en mag hier de eigen activiteiten organiseren. Toch gaat de samenwerking wel verder; er is sprake van kennisuitwisseling en de meeste ‘klanten’ van de voetbalschool zijn lid van vereniging X. Bij deze samenwerkingsvorm is een strikte scheiding te zien tussen verenigings- en voetbalschoolactiviteiten. Bij de eerste twee samenwerkingsvormen is dit veel minder duidelijk.

“Nee, er zijn geen vrijwilligers actief. Alleen wel betaalde trainers die bij ons trainer zijn en bij de voetbalschool trainer zijn. Daar zit een linkje, maar dat is meer toeval.”

“Ter compensatie hebben ze zich, naast financiële afspraken, verplicht om dertig uur kennisoverdracht te geven. En die kennisoverdracht gaat zo ver, dat ze hun specifieke kennis overdragen. Ze zijn zeker actief in dat hele verhaal, daarentegen mogen ze wat meer werven om aan de techniektrainingen mee te doen. Dus daar zit een wederkerigheid.”
(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Andere partijen in dit onderzoek, zoals de KNVB en het opleidingsbedrijf zien de meeste toekomst in nauwe samenwerking met de voetbalschool. Binnen de KNVB bestaat vooral weerstand tegen de commercialiteit van voetbalscholen. Die zou tegengegaan kunnen worden als de verenigingen de voetbalschool volledig integreren in de verenigingsstructuur. Ook het geïnterviewde opleidingsbedrijf ziet hier kansen liggen.

“Voetbalscholen: probeer nu in overleg met verenigingen, of met een vereniging een model te ontwikkelen, en daar willen we je best bij helpen, waar je in feite je voetbalactiviteiten onderbrengt in de cultuur en in de structuur van één of meerdere verenigingen. En richt je dan ook op alle leden van die vereniging en richt je ook op alle coaches van die vereniging.”
(Medewerker Technische Zaken KNVB)

“Heel wat voetbalclubs zijn op sterven na dood. Dan zouden die voetbalscholen zich alsnog in een club kunnen nestelen. Dan moeten ze afstand doen van hun statuten als ingeschrevene van de Kamer van Koophandel, en ga dan maar wat financiële afspraken met de club maken.”
(Directeur opleidingsbedrijf)

De samenwerking tussen vereniging en voetbalschool kent over het algemeen drie vormen. Er kan sprake zijn van een volledig interne voetbalschool, een interne commerciële voetbalschool en een openbare commerciële voetbalschool. Volgens enkele betrokkenen biedt de interne of de interne commerciële voetbalschool het meeste perspectief.

4.4.2 Spanningen rond de samenwerking

Zoals we in de eerdere paragrafen hebben gezien, kan de samenwerking met een voetbalschool voordelen opleveren. Toch zijn er ook spanningen te bespeuren. De samenwerking tussen professionals en vrijwilligers loopt nog wel eens spaak. Vooral in de kleine praktische zaken willen nog wel eens moeilijkheden ontstaan.

“Er was wat spanning rond de lunchpakketten, dat hebben we besproken. Dat hadden we beter op een andere manier kunnen regelen, dat gaan we wel anders doen. Niet zo zeer dat er spanning op staat, maar het is toch anders, omdat het van externe partijen is.”
(Voorzitter voetbalcommissie Vereniging Z)

Een andere respondent geeft aan dat verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor bepaalde zaken een belangrijk rol spelen in de samenwerking tussen vereniging en voetbalschool.

“Nou, bijvoorbeeld een voetbalschool neemt z'n eigen balletjes, netjes en spulletjes mee. Waar laat je dat? Dat is een redelijke hoeveelheid, maar we hebben geen ruimte over. Dus dat betekent schuiven. De kantine, de kleedkamer, wie heeft de verantwoordelijkheid en de

aansprakelijkheid? Als er wat gebeurt, wie wordt er gebeld? Echt praktijkzaken, daar lopen we een beetje tegen aan.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Naast deze praktische zaken zijn er ook verschillen in de presentatie van voetbalscholen en de verenigingen. De professionele aanpak van de voetbalscholen wijkt af van de verenigingsaanpak en valt daarom op binnen de vereniging. De meeste wrijving ontstaat wanneer deze verschillen duidelijk zichtbaar zijn voor de verenigingsleden die buiten de voetbalschool staan.

“En ja, voor de andere teams wordt niet altijd zoveel gedaan als voor de academieteams en dat levert ook jaloezie op. We verzorgen onze PR goed, dus we halen regelmatig de pers en niet iedereen kan daar even goed mee omgaan.”

(Projectcoördinator voetbalacademie Vereniging Y)

Bij traditionele zaterdagverenigingen speelt ook nog een ander probleem. Voetbalscholen organiseren hun activiteiten namelijk vaak op zondagen. Voor sommige clubs levert dat problemen op met de achterban, bij andere verenigingen is het minder problematisch.

“Ik heb ook een keer iets van gezien dat er een keer een toernooi op een zondag werd gespeeld, en daar zat ook een speler van ons bij. En dat vind ik een beetje, ja, hmm. Daar ben ik niet zo van gecharmeerd.”

(Voorzitter voetbalcommissie Vereniging Z)

Een respondent van een andere (Christelijke) zaterdagclub geeft aan dat dit niet als een probleem te zien.

“Nee, dat hebben we eigenlijk niet gemerkt. Tot nu toe niet. Terwijl de vereniging best een pittige cultuur heeft als het gaat om geloof, zondagsrust en dat soort dingen. Maar nee, helemaal niet zelfs. Iedereen begrijpt wel dat dit een heel ander dingetje is. Want waarom zouden ze niet op ons veld mogen, maar wel 23 meter verder op het andere veld. Dat is dan toch weer praktisch. Dus in die zin geen weerstand.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

De KNVB ziet vooral problemen met betrekking tot de verleidingen van de voetbalschool. Bij een voetbalschool kan immers een salaris verdiend worden, terwijl de vrijwillige trainer het vaak moet stellen met een onkostenvergoeding of met helemaal niets.

“Als trainer-coaches door die voetbalschool worden weggeplukt van amateurverenigingen, omdat ze daar een paar centen kunnen verdienen. Jaha, dan wordt het natuurlijk een heel ander verhaal. Bij clubs krijgen niet alle trainers een vergoeding, dat is ook de reden dat het zo laagdrempelig kan. Daar staan wel vaak andere prestaties tegenover, dat ze een cursus mogen volgen en dat soort zaken. Maar de kracht van het voetbal is nu juist dat die vrijwilligheid.”

(Medewerker Technische Zaken KNVB)

Toch wordt dit niet ervaren door alle verenigingen. De respondent van Vereniging X stelt dat de voetbalschool misschien in de toekomst een bedreiging kan vormen, maar dat hij voorlopig vooral voordelen ziet.

“De voetbalschool is in die zin wel een beetje concurrent, omdat zij uiteindelijk misschien wel meer kan betalen. Maar voorlopig is het eerder andersom, dat trainers bij de voetbalschool enthousiast worden gemaakt. En ze kunnen en mogen die kennis benutten.”
(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

De hoge mate van professionalisering heeft ook gevolgen die als minder positief worden ervaren door verenigingen. De voetbalschool is een marktpartij en zal dus proberen de kosten zo laag mogelijk te houden. Hierdoor werken veel voetbalscholen met stagiaires, die wellicht niet altijd over de gewenste ervaring of kennis beschikken. Dit levert soms gefronste wenkbrauwen op bij verenigingsbestuurders.

“Het is een eigen organisatie. Hij neemt ook eigen trainers mee, dat zijn wel heel jonge jongens. Tja..., daar kun je ook wat van vinden.”
(Voorzitter voetbalcommissie Vereniging Z)

De samenwerking tussen voetbalschool en vereniging verloopt niet altijd even soepel. De belangen van de commerciële voetbalscholen botsen nogal eens met het karakter van de vereniging.

4.4.3 Management van hybride sportverenigingen

De grootste uitdaging voor verenigingsbestuurders bij het samengaan van een voetbalvereniging met een voetbalschool, is het beheersen van bovenstaande spanningen. Deze vragen om goed management van het bestuur en de betrokken commissies. Zeker in het geval van een interne voetbalschool, kan het management problemen opleveren. Bij Voetbalvereniging Z is de samenwerking met de voetbalschool inmiddels verbroken en gaat men door met een compleet interne voetbalschool. Voetbalvereniging Y zorgt voor een strikte scheiding tussen het management van de voetbalschool en van de vereniging.

“De academie is een onderdeel van de vereniging, het is meer een merknaam dan dat het en aparte juridische eenheid is. We hebben onze eigen begroting, ons eigen bestuur, onze eigen organisatie, maar we zijn gewoon een onderdeel van de vereniging. We zorgen voor eigen inkomsten en zijn verantwoordelijk voor onze eigen uitgaven. We mochten de academie in de markt zetten, als het de vereniging maar geen extra geld kostte.”
(Projectcoördinator voetbalacademie Vereniging Y)

De juridische scheiding van voetbalschool en vereniging komt ook naar voren in de aansprakelijkheid voor eventuele ongevallen. Waar verenigingen aanspraak kunnen maken op de collectieve ongevallenverzekering van de KNVB, is dit voor voetbalscholen niet het geval. De voetbalschool dient dus zelf een collectieve verzekering af te sluiten.

De scheiding tussen voetbalschool en de vereniging pakt niet altijd even goed uit. Het blijft voorkomen dat de voetbalschool botst met sommige geledingen binnen de vereniging. Zo wordt

de voetbalschool bij Vereniging X geacht een extra financiële bijdrage te doen naast de reguliere huurprijs, terwijl de voetbalschool hier liever niet mee wordt opgeadeld.

“We hebben ook een sponsorcommissie en die zegt: ‘Ja, wacht even, dit is wel leuk, maar die meneer van de voetbalschool, brengt die wel genoeg in?’ Als je het hebt over operationele dingen, dan is dat ook zo iets. Moet hij niet betalen, als hij hier met een standje staat of dat hij zijn foldertjes uitdeelt? En het is een commercieel clubje en wij hebben behoefte aan sponsorinkomsten. En dat deed hij eerder wel, bij die andere club hingen er reclameborden en er was ook wat reclame-uitingen in de krant. Dat prikkelt de geesten van de sponsorcommissieleden.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Ook in het management van de vereniging moet rekening worden gehouden met de aanwezigheid van de voetbalschool. Omdat de doelen van de vereniging en de voetbalschool niet altijd overeenkomen, levert dit soms spanningen op tussen bestuurders van de vereniging en de eigenaren van voetbalscholen.

4.5 Het verbeteren van de trainingen en de trainersopleidingen

Tijdens de interviews die werden gehouden met zowel mensen uit verenigingen als de voetbalscholen, bleek de kwaliteit van het jeugdvoetbal en de andere manier van het opleiden van trainers steeds weer een heet hangijzer te zijn. De terughoudendheid van de KNVB tegen de individuele techniektraining stuit niet overal op begrip vanuit de verenigingen.

“Voetbal is in onze optiek een sport die je met z’n vieren, zevenen of met z’n elfen doet, afhankelijk van in welke leeftijdscategorie je zit. En het is nou juist de kunst dat een trainer-coach competenties laat verwerven door kinderen binnen het voetbalspel, waarmee ze kunnen bijdragen aan de prestaties van hun team. Voetbal is nu eenmaal een teamsport, je moet het met z’n allen doen, zowel aanvallen als verdedigen.”

“Voetbalscholen... dat zijn individuen die techniekjes leren en die wellicht ook nog eens een positiepelletje of partijtje spelen.”
(Medewerker Technische Zaken KNVB)

Vooraf het opleidingsbedrijf heeft moeite met de standpunten die worden ingenomen door de KNVB. Tussen de bond en het bedrijf bestaan enkele fundamentele verschillen van inzicht in de trainingsmethodes die aangeboden worden binnen het jeugdvoetbal. Juist de opkomst van de voetbalschool heeft dit verschil van inzicht sterker gemaakt en uitvergroot. In het verleden was er immers vooral de training die door de verenigingen volgens de KNVB-visie werd aangeboden. Maar met de groei van het aantal voetbalscholen is juist de techniekvisie die door Wiel Coerver en René Meulenstein werd ontwikkeld en uitgebouwd.

“Toen kreeg ik van de KNVB te horen dat dat allemaal onzin was. Want voetballen, leer je door te voetballen! En toen zei ik: ‘Nee, dat leer je niet alleen door te voetballen, want je kunt er elementen uithalen. Je kunt de nadruk leggen op een enkel element er uit.’ Het ontbeert de jeugd nog een behoorlijke koprol te maken. Het ontbeert de jeugd nog behoorlijke startsnelheid te maken. Allemaal onzin, dat leerde je in het spel.”

(Directeur opleidingsbedrijf)

Door de ontwikkelingen bij de voetbalscholen, zijn verenigingen tot het inzicht gekomen dat hun eigen opleiding verbeterd kan worden met behulp van de voetbalscholen. We zagen eerder al dat vooral de kwaliteit van de jeugdopleiding reden was voor verenigingen om te gaan vernieuwen. Dit gaat zelfs zo ver dat verenigingen inmiddels kritiek uiten op de KNVB, die juist zegt de belangen van de verenigingen te behartigen. De verenigingen lijken daarentegen andere behoeftes te hebben.

“De voetbalscholen hebben een pioniersrol en de KNVB schuift daar heel voorzichtig in mee. Je ziet dat Manchester United met René Meulenstein een stuk verder is dan de KNVB. Je ziet dat alle elftallen van Manchester United op techniek worden getraind, elke dag. Zo ver is de KNVB niet. En de KNVB ziet het ook niet, heeft niet die visie. Zij zitten op teamverbanden, waarin je alles kan uiten en techniek is daar een onderdeel van.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Deze respondent is echter van mening dat de KNVB haar standpunt moet wijzigen:

“Maar de KNVB zal mee moeten, die moet opschuiven. Dus als je vraagt of de KNVB daar te weinig aandacht aan heeft besteed? Ja, in mijn optiek wel.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Toch worstelen de verenigingen nog met de vraag hoe de techniektrainingen ingepast kunnen worden in het eigen trainingsprogramma. Het feit dat jeugdspelers nu nog met verschillende trainingsstijlen worden geconfronteerd lijkt problematisch en vraagt om een betere integratie van de twee.

“Ik denk dat het allebei moet. Maar hoe? Dat is nog zoeken. Moet je één training per week alleen techniek doen? Ik denk dat je het allebei moet doen. Elke training. Dat is ook mooi, als je vijf kwartier aan het trainen bent, dan kun je gewoon vijf oefeningen doen, waarvan er twee honderd procent techniek zijn. Dat kan gewoon een oefening zijn. Maar wij worstelen er wel een beetje mee om daar een goed programma voor te maken. Maar het gaat geïntegreerd worden.”

(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Ook op het gebied van trainersopleidingen lijkt er een ontwikkeling gaande. Zelfs de KNVB onderkent dat het op dit punt nog een aantal inhaalslagen te maken heeft, alhoewel dit volgens de bond niet overdreven moet worden. De KNVB wil de nadruk niet te veel leggen op de verschillende visies die bestaan in de voetbalwereld.

“Wij bereiken inderdaad nog niet iedereen. Dus wij zijn ook aan het nadenken over hoe we modellen kunnen ontwikkelen om de kwaliteit van trainingen en wedstrijden, met name de begeleiding daarvan, te verhogen.”

(Medewerker Technische Zaken KNVB)

Ook zegt hij:

“Ik denk dat iedereen van iedereen wat kan leren. Het wordt nu ook een beetje gestigmatiseerd. Of het nu Meulenstein betreft of Coerver of de Zeister visie. Iedereen heeft wel overal een mening over, maar er zitten natuurlijk ook heel veel overeenkomsten in. Het is maar net hoe dat je het accent legt.”

(Medewerker Technische Zaken KNVB)

Ook de respondent bij vereniging X ziet het technisch kader binnen het voetbal langzaam veranderen. Volgens hem verdient techniektraining zoals deze in de voetbalschool wordt aangeboden een plaats binnen de reguliere opleidingen.

“De TC III en TC II- trainers moeten dat onderdeel gewoon in zich hebben. Maar de KNVB en het ROC moeten er meer aan gaan doen. Het specifieke techniekdeel zal meer moeten volgen.”
(Voorzitter technische commissie Vereniging X)

Toch is het niet zo dat alle trainers bij voetbalscholen al helemaal op de goede weg zijn. De traditionele valkuilen van het trainersvak blijken ook voor trainers van voetbalscholen te gelden.

“Ik heb trainers van voetbalscholen horen schreeuwen langs de kant en zien coachen, wat ik zo erg vond. Daar moet een voetbalschool nou JUIST op letten! Dat gebeurt namelijk iedere zaterdag op de voetbalvelden.”

(Directeur opleidingsbedrijf)

Het verbeteren van de jeugd- en trainersopleidingen in Nederland bleek een belangrijk thema te zijn voor alle betrokkenen bij dit onderzoek. De voetbalscholen zijn een exponent van de techniektrainingen van Wiel Coerver en René Meulenstein. Het verschil in trainingsaanpak lijkt één van de redenen te zijn dat de KNVB de ontwikkeling van voetbalscholen niet toejuicht. De betrokken vereniging hebben echter een andere opvatting dan de KNVB. Zij vinden zelfs dat de KNVB in haar standpunten meer aandacht moet besteden aan het specifieke techniekgedeelte van het voetbal. Binnen de KNVB lijkt in de laatste jaren dan ook een beweging op gang te zijn gekomen die het belang van techniektraining en de populariteit van voetbalscholen erkent en hiermee aan de slag wil gaan. Het is echter nog de vraag of deze beweging binnen de bond zich zal doorzetten.

5. Discussie

5.1 Commercialiteit en professionaliteit

De opkomst van de voetbalschool betekent dat er zowel door de KNVB als de verenigingen keuzes gemaakt moeten worden. Aan het samenwerken met voetbalscholen kleven namelijk zowel voor- als nadelen. De KNVB brengt vooral naar voren dat de toegankelijkheid van het voetbal voorop moet blijven staan en dat deze toegankelijkheid niet belemmerd moet worden door financiële obstakels. Aan de andere kant wordt techniektraining gezien als instrument om de jeugdopleiding van een vereniging te versterken en is er vanuit spelers en ouders steeds meer vraag naar de trainingen die door voetbalscholen worden verzorgd.

Veel bestuurders stellen zich dan ook open voor de komst van een voetbalschool naar hun vereniging. Naast het verbeteren van de jeugdopleiding en het technisch kader binnen de verenigingen, denkt men de vereniging ook financieel te kunnen versterken, door de voetbalschool om een bijdrage te vragen. Door de verenigingsbestuurders worden ook wel spanningen geconstateerd; de samenwerking met een marktpartij verloopt nog niet altijd perfect, maar de wens om door te gaan met techniektraining -binnen de kaders van de voetbalschool- blijft vaak wel aanwezig.

Vooraf de professionele aanpak van de trainingen is voor verenigingen een reden voor samenwerking. Zowel de aantrekkingskracht op nieuwe leden als het verbeteren van de techniek van de jeugdspelers zijn redenen voor verenigingsbestuurders om de samenwerking met voetbalscholen aan te gaan. In tegenstelling tot de argumenten die Van der Kruk (1996), Striip (1996) en Van Bottenburg (2007) noemen, is de tijdsdruk en het flexibel aanbieden van sporten geen thema voor geïnterviewde bestuurders. Mogelijk zou dit thema wel naar voren komen wanneer de ouders van spelers zouden worden geïnterviewd. De bedrijfsmatige aanpak die Lucassen, Van Bottenburg, & Van Hoecke (2007) bespreken, is voor de bestuurders wel reden om in zee te gaan met een voetbalschool. De innovatie die zij op voetbaltechnisch gebied kunnen bieden, is immers erg belangrijk voor de bestuurders.

Toch kunnen er, ook vanuit theoretisch perspectief, enkele vraagtekens worden gezet bij het commerciële functioneren van voetbalscholen. De financiële winst van veel voetbalscholen wordt immers behaald op velden die door verenigingen worden gehuurd tegen een non-profit prijs. De vereniging profiteert van deze situatie door de velden door te verhuren aan de voetbalschool, maar zal de velden niet altijd tegen een marktconforme prijs verhuren. Er zijn echter ook voetbalscholen die de velden direct bij de gemeente huren en wel een marktconforme prijs moeten betalen. Er ontstaat dus een situatie waarin sprake is van dubbele concurrentievervalsing; de vereniging profiteert immers van (gesubsidieerde) steun bij het huren van de velden en ontvangt hierop nog eens aanvulling van de voetbalschool. Bovendien worden voetbalscholen indirect gesteund door publieke middelen, waardoor zij voor een lagere prijs kunnen huren.

Ook blijkt professionaliteit niet altijd een garantie te zijn voor kwalitatief goed kader. De KNVB en de directeur van het geïnterviewde opleidingsbedrijf hebben hun bedenkingen bij de kwaliteit van veel voetbalscholen. Er is bovendien geen enkel toezicht op de voetbalscholen.

Een poging tot zelfregulering (NVO) mislukte, waardoor er niemand toeziet op de kwaliteit van het aanbod van voetbalscholen.

5.2 Vernieuwing van de vereniging

Voetbalverenigingen proberen hun jeugdafdeling zo aantrekkelijk mogelijk te maken voor nieuwe jeugdleden en willen bovendien vaak de opleidingsmogelijkheden voor de jeugd verbeteren. Veel clubs zien in de samenwerking met voetbalscholen een kans om dit te verwezenlijken. De voetbalschool heeft inhoudelijke kennis over voetbaltrainingen en kan de jeugdafdeling van een club bovendien een ‘professioneel tintje’ meegeven.

De vernieuwingsdrang van verenigingen kan zowel intern als extern gestuurd worden. Soms zijn er vrijwilligers in het verenigingskader actief die vinden dat de club betere opleidingsmogelijkheden beschikbaar moet hebben. Vaak gaat het hierbij om clubs die met de vertegenwoordigende elftallen op een hoger niveau uitkomen of clubs die dit in de toekomst graag willen. Er kan echter ook sprake zijn van een voetbalschool die aanklopt bij de vereniging, omdat de voetbalschool een accommodatie nodig heeft om haar activiteiten te organiseren. In dat geval komt de prikkel om te vernieuwen meer van buitenaf. De clubs die het belangrijk vinden om de eigen jeugdopleiding te verbeteren werken vaak nauwer samen met de voetbalschool of zorgen er zelfs voor dat de voetbalschool alleen voor leden opengesteld is. De verenigingen, die plaats bieden aan een openbare voetbalschool, kiezen minder vaak voor een nauwe samenwerking. Wel kunnen er naast een financiële overeenkomst afspraken worden gemaakt over kennisuitwisseling tussen de voetbalschool en de vereniging.

Zoals Verhoef & Simon (2001) al constateerden, verloopt de samenwerking bij hybridisering van organisaties niet zonder interne spanningen. De belangen van de commerciële voetbalschool botsen nogal eens met de belangen van de vereniging. Vooral de pogingen van de voetbalscholen om de kosten zo laag mogelijk te houden, door bijvoorbeeld te werken met stagiairs, wekt soms bevreemding en irritatie op bij verenigingen. Zij hebben de voetbalschool immers ingeschakeld om meer professionaliteit uit te stralen en de trainingen een kwaliteitsimpuls te geven. Ook met het oog op financiën botsen voetbalscholen en verenigingen af en toe. De vereniging verlangt van de voetbalschool vaak een vergoeding, terwijl het voor de voetbalscholen zelf soms nog moeilijk rondkomen is.

Voor de meeste partijen lijkt een interne voetbalschool de meest bevredigende oplossing. De interne voetbalschool biedt kansen om de jeugdopleiding te verbeteren en geeft de vereniging een goede mogelijkheid het technisch kader te betrekken bij de eigen verenigingsactiviteiten. Een interne voetbalschool lijkt echter ook de meeste kansen te bieden op het gebied van toegankelijkheid. Een vereniging kan immers putten uit meer inkomstenbronnen dan contributie alleen en kan op deze manier de voetbalschool beter toegankelijk maken voor jeugdleden die bij een gewone voetbalschool zouden worden uitgesloten.

De keuze voor een interne voetbalschool wordt ook ondersteund door de literatuur op het gebied van hybride organisaties. Van Delden (2000) stelt dat integratie de beste keuze is voor een hybride organisatie. De geïntegreerde hybride organisatie heeft de meeste levensvatbaarheid, omdat de taak- en marktactiviteiten één geheel vormen en ze dus de minste interne rivaliteit

opleveren. Dit lijkt voor de dagelijkse praktijk bij voetbalverenigingen ook de beste uitkomst, gezien de spanningen die nog wel eens optreden bij voetbalscholen en verenigingen.

Het is echter nog maar de vraag of de voetbalscholen hier blij mee zullen zijn. Voor de minder succesvolle voetbalscholen kan het een voordeel zijn, maar de grote voetbalscholen zullen niet al te happig zijn op een samenwerking waarbij zij wellicht iets van hun winstgevendheid prijs moeten geven.

5.3 Conclusie

In het resultatenhoofdstuk is een hele paragraaf gewijd aan de trainersopleidingen en de jeugdtrainingen zoals deze bij verenigingen en bij voetbalscholen worden gegeven. Tijdens de interviews bleek dit het belangrijkste thema te zijn voor de meeste respondenten. Er lijkt sprake te zijn van een langstlepend conflict tussen de voetbalscholen en opleidingsbedrijven enerzijds en de KNVB anderzijds. De KNVB wil de belangen van de verenigingen beschermen en probeert de opmars van de voetbalscholen zo veel mogelijk te verhinderen. Dit is opvallend, gezien het feit dat de geïnterviewde verenigingsbestuurders er juist zelf voor kiezen de samenwerking met een voetbalschool aan te gaan. Hierbij moet uiteraard worden vermeld dat verenigingen die geen samenwerkingsverband met een voetbalschool hebben in dit onderzoek niet aan bod zijn gekomen.

Toch is het de vraag of de verenigingen en de KNVB hierbij op één lijn zitten. Tijdens de interviews bleek er een behoorlijke vernieuwingsdrang aanwezig te zijn bij de verenigingen. Zij zien techniektraining als onmisbaar onderdeel van de toekomstige jeugdopleiding en zien in het samenwerken met een voetbalschool de ideale manier om techniektraining te implementeren in de jeugdopleiding. De KNVB heeft tot en met 2009 actief gecommuniceerd dat het de opkomst van voetbalscholen niet toejucht. Daarna is het wat stiller geworden rond het thema en lijkt er binnen de KNVB iets meer toenadering naar voetbalscholen te worden gezocht. Deze beweging is echter nog pril en het is nog onbekend of dit zich zal doorzetten.

Verhoef & Simon (2001) komen tot de conclusie dat iedere vorm van hybridisering apart moet worden beoordeeld op de externe aanvaardbaarheid en de interne levensvatbaarheid. Hoewel er bedenkingen kunnen zijn bij de financiering van voetbalscholen met publieke middelen, lijkt de externe aanvaardbaarheid bij de doelgroep geen probleem te vormen. Anders gezegd, de vraag naar de diensten van voetbalscholen is aanwezig bij zowel verenigingsbestuurders als jonge voetballers en hun ouders en het aantal voetbalscholen is in de laatste jaren fors toegenomen. In dat licht kan ook de voorzichtige beweging van de KNVB in de richting van voetbalscholen gezien worden. Verenigingen en voetballers zijn immers meer gebaat bij marktregulering en een waarborg voor kwaliteit dan bij het op voorhand afwijzen van een ontwikkeling die al gaande is.

Literatuur

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekeningen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR.
- Boessenkool, J. & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging; Van, voor en door vrijwilligers!', *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), 1-10.
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), 352-376.
- Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP.
- Hekkert, H. (2007). Fenomeen voetbalschool groeit als kool. *De Stentor*. Bezocht op 7 januari 2009, van <http://www.destentor.nl/sport/grootdeventer/article1500997.ece>.
- Karré, P.M. en In 't Veld, R.J. (2007). Spanningen in organisaties met publieke en private relaties. *M&O : tijdschrift voor management en organisatie*, 61 (3/4), 189-202.
- KNVB (2007). *Commerciële voetbalscholen. Een zegen of een plaag voor jeugdspelers?* Bezocht op 26 september 2008, van http://www.knvb.nl/archief/organisatie/knvn.nl_organisatie_nieuws/in_gesprek_met_bert_van_lingen.
- KNVB (2008). Voetbalscholen. *Nieuwsbrief Voetbaltechnische zaken AV district Oost*. Bezocht op 26 september 2008, van http://files.datawire.nl/uploads/oAB-H8RVTEMQ8rOI0My21Q/hT6NPbLliFzUFtsptb_UvA/0708_nieuwsbrief_vtz_oost_maart_2008.pdf.
- Koski, P. & Heikkala, J. (1998). Professionalization and organizations of mixed rationales: The case of Finnish National Sport Organizations. *European Journal for Sport Management*, 5 (1), 7-29.
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival : overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ
- Lucassen, J., van Bottenburg, M., & van Hoecke, J. (2007). *Sneller Hoger Sterker Beter*. Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.
- Lucassen, J. & Van Schendel, M. (2008). *De fitnessbranche in beeld – 2008. Resultaten van de eerste Nationale Fitnessmonitor*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Meloen, J. D. (2000). *Koning voetbal koning klant*. Leiden: Departement Bestuurskunde/Sociologie, Universiteit Leiden.
- Putnam, R.D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

- SCP. (2004). *In het zicht van de toekomst. Sociaal en cultureel rapport 2004*. 's-Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SCP/Mulier Instituut. (2008). *Rapportage Sport 2008*. 's-Gravenhage / 's-Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/ W.J.H. Mulier Instituut.
- Strijp, P. (1996). Flexibilisering: sport moet heft in eigen handen nemen. *Sportaccom*, 20-21.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Club Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9 (1), 81-98.
- Van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. In: J. Duyvendak, & Otto, M., *Sociale kaart van Nederland* (p. 225-239). Amsterdam: Boom.
- Van Daal, H.J. (1994). Hedendaags vrijwilligerswerk: gedaanten, identiteit en aantrekkingskracht. In: P. Dekker (red.), *Civil society : verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk : civil society en vrijwilligerswerk I*. (p. 201-219), Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Delden, P. (2000). Hybride organisaties. *M&O : tijdschrift voor management en organisatie*, 54 (3), 53-65.
- Van Kalmthout, J., de Jong, M. & Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut.
- Van der Kruk, P. (1996). '7 x 24-uurs-economie' en sport. NOC*NSF: Flexibilisering economie bedreiging voor sportcultuur. *Sportaccom*, 30-31.
- Van der Veen, G. (2008, april 25). *KNVB zit privé-opleidingen dwars*. Bezocht op 7 november 2008, van <http://www.dag.nl/1071658/NIEUWS/Artikelpagina-Nieuws/KNVB-zit-prive-opleidingen-dwars.htm>.
- Van 't Verlaat, M. & Van den Dool, R. (2009). Marktaandeelen in soorten en maten; een heranalyse van de avo-data over lidmaatschap van sportverenigingen. In: Breedveld, K. & Tiessen-Raaphorst, *Sporten gemeten*, (p. 98-107), Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Unen, B. (2009). Bestuurscrisis Desto door contract met voetbalschool. *Algemeen Dagblad/Utrechts Nieuwsblad*, 23 januari 2009, pp. 12.
- Verhoef, R. & Simon, M. (2001). Hybride Organisaties als omstreden arrangement, *Bestuurskunde*, 10 (8), 368-379.

Dit onderzoek maakt deel uit van het onderzoeksprogramma Sport: Passie, praktijk en profijt dat wordt gefinancierd door het ministerie van VWS en dat loopt van 2007 tot en met 2010. Het onderzoek wordt gecoördineerd door het W.J.H. Mulier Instituut en wordt uitgevoerd door onderzoekers van het instituut en gelieerde universiteiten (Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit van Amsterdam, Universiteit Utrecht en Universiteit van Tilburg).