

Professionalisering van de zelfredzame sportvereniging

Een onderzoek naar professionalisering in voetbalverenigingen

Erik Metgod
Sport Management Institute, Wagner Group
Oktober 2014

Voorwoord

Het was april 2009 dat de langgekoesterde ambitie om van mijn hobby mijn beroep te maken, gestalte kreeg. Een inspirerend gesprek op, hoe kan het ook anders, een steenworp afstand van het Olympisch Stadion, leidde tot een baan bij sportmanagementbureau Karakter. Daar zette ik mijn eerste stappen in het sportmanagementveld. Met dank aan Ewout Boogaard en Martijn Jong resulteerde deze periode in een fantastische functie bij de KNVB voor het grootste overheidsproject in de sport, MEEDOEN. Het was deze plek die er voor zorgde dat ik op een andere manier naar het fenomeen sportvereniging ben gaan kijken en begon te beseffen dat sport op een bijzondere manier tot stand komt in Nederland. In een tijd waar geld regeert, drukt de zelfredzame sportvereniging nog steeds zijn stempel.

Door een mooie samenwerking met Sjors Brouwer en Berend Rubingh kwam het filmpje Back2Basics voor de KNVB tot stand. Maar mijn honger naar kennis was niet gestild; ik wilde meer te weten komen over de vereniging en het managen van sport, met als doel een wezenlijke bijdrage te leveren aan de doorontwikkeling van sport in Nederland. Daarom heb ik in het voorjaar van 2012 besloten afscheid te nemen van het topamateurvoetbal en mij volledig te richten op de MBA sportmanagement aan hét kennisinstituut op sportgebied, de Wagner Group.

Het eerste jaar stond in het teken van het verkennen van de breedte van het sportmanagementveld. Op elk afzonderlijk terrein zijn inspirerende specialisten voorbij gekomen. Met dezelfde vastberadenheid waarmee ik aan de opleiding begon, startte ik ook het tweede jaar. Nu begon mijn zoektocht naar het centrale fenomeen in de sport, de vereniging. Achteraf kan ik met recht zeggen dat het een zoektocht was. Je hoort wel eens dat Nederland 16 miljoen bondscoaches telt. Wanneer het om een visie op de toekomst van de sportvereniging gaat, zijn er echter minstens net zoveel zelfbenoemde experts en specialisten. Hier en daar is onderzoek verricht naar het functioneren van de sportvereniging, maar de resultaten worden door een ieder anders geïnterpreteerd.

Na het merendeel van mijn leven te hebben doorgebracht op, in en rondom voetbalverenigingen is het nu mijn beurt. De tijd was aangebroken om mijn ervaringen vol overgave te toetsen aan de praktijk. In het voortraject heb ik de moeite genomen om met 'kenners' van gedachte te wisselen. Het concretiseren van een onderzoeksvraag heeft achteraf gezien mede daarom iets te lang geduurd. Pas toen ik al het bestaande werk een plek had gegeven en besloot om het onderzoek toe te spitsen op het verzamelen van kennis en

ervaringen in het veld, kwam het ritme op gang. Ik heb ervoor gekozen om inzicht te verwerven in de belevingswereld van de verenigingsbestuurders. Hoe ervaren zij professionalisering? En welke gevolgen heeft die informatie voor stakeholders? De scriptietrein kwam op stoom en begon sneller te rijden. Tot het moment dat de resultaten waren verzameld en ik 'zelf iets mocht vinden'. Hoe ga ik mijn bevindingen verwoorden? En, nog lastiger: hoe zet ik het zo op papier dat iedereen het begrijpt? Het waren dit soort vragen waar ik lang mee gestoeid heb.

Al met al kan ik zeggen dat het onderzoek een fantastische ervaring was, dat ik voor geen goud had willen missen. Ik wil iedereen bedanken die mij te woord heeft gestaan gedurende het proces, van hoogleraren sport tot aan de diverse betrokkenen van de voetbalverenigingen. In het bijzonder bedank ik Philip Wagner voor zijn uiterst inspirerende sessies en Sandra Meeuwsen voor haar geduld, meedenken en vooral deskundige begeleiding. Mijn verloofde Fennie dank ik voor het scherp houden van mijn focus en de ruimte die je mij geeft, waardoor ik mezelf continu kan blijven ontplooiën. Tenslotte gaat mijn dank uit naar mijn ouders en mijn zusjes, die mij geïnspireerd hebben om alles er uit te halen dat er in zit en mij de stimulans gaven om mijn dromen na te jagen.

Tot slot: voor mij staat vast dat de mens een sociaal wezen is, naarstig op zoek naar verbinding met die ander. Is de sportvereniging niet het ultieme bindmiddel? Ik kijk er naar uit om de ervaringen uit dit onderzoek te delen met andere verenigingen.

Zoals mijn opa altijd zei: amuseer je!

Erik Metgod

Inhoudsopgave

1.	INTRODUCTIE	10
1.1.	AANLEIDING.....	10
1.2.	PROBLEEMSTELLING.....	11
1.3.	ONDERZOEKSVRAGEN.....	11
1.4.	RELEVANTIE.....	11
1.5.	LEESWIJZER.....	12
2.	THEORETISCH KADER	13
2.1.	DE ACTUELE CONTEXT VAN DE VERENIGING.....	13
2.2.	HET VRIJWILLIGE VERENIGINGSMODEL ONDER DRUK?.....	15
2.3.	DEFINITIE PROFESSIONALISERING.....	16
2.4.	EXTERNE PRIKKEL TOT PROFESSIONALISERING.....	17
3.	METHODEN	20
3.1.	DATAVERZAMELING.....	20
3.2.	BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK.....	20
4.	ONDERZOEKSRESULTATEN	21
4.1.	DE VERENIGINGSACTUALITEIT.....	21
4.1.1.	MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN.....	21
4.1.2.	VERMAATSCHAPPELIJING VAN SPORT.....	21
4.2.	VRIJWILLIGERSWERK ONDER DRUK?.....	23
4.3.	PROFESSIONALISERING IN DE VERENIGING.....	25
4.3.1.	DE PRIKKELS OM TE PROFESSIONALISEREN.....	25
4.3.2.	BETAALDE KRACHTEN.....	26
4.3.3.	DESKUNDIGHEID VAN VRIJWILLIGERS.....	27
4.3.4.	DE PROFESSIONELE VERENIGING.....	28
4.4.	GEVOLGEN VAN PROFESSIONALISERING.....	29
5.	ANALYSE	32
5.1.	WAT IS DE AANLEIDING TOT PROFESSIONALISERING IN DE VOETBALVERENIGING?.....	32
5.2.	WAT BETEKENT PROFESSIONALISERING VOOR DE VOETBALVERENIGING?.....	32
5.3.	WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN PROFESSIONALISERING VOOR HET VRIJWILLIGERSWERK BINNEN DE VERENIGING?.....	33
5.4.	IS PROFESSIONALISERING NOODZAKELIJK VOOR DE CONTINUÏTEIT VAN VOETBALVERENIGINGEN?.....	33
6.	CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	34
	<i>WAT KUNNEN VOETBALVERENIGINGEN DOEN OM TE PROFESSIONALISEREN?</i>	34
	LITERATUUR	36

Managementsamenvatting

Lang leve de vrijwilliger, al biedt meer professionaliteit ook de nodige voordelen |

12/01/12 Volkskrant.nl

1. **Introductie**

1.1. **Aanleiding**

Over de toekomst van de sportvereniging doen verschillende verhalen de ronde. Enerzijds zijn er bloeiende, grote en sterke verenigingen met een prachtig perspectief, anderzijds gelden voor andere verenigingen zorgen over het voortbestaan. Sport heeft de vorige eeuw een plek gekregen in de samenleving en uit de toenemende populariteit van sport lijkt het einde van de 'sportificatie' van de maatschappij nog niet in zicht. Maar de vraag is of het traditionele verenigingsmodel, dat stamt uit de 19^e eeuw, is opgewassen tegen de continu veranderende samenleving.

Uit cijfers van het NOC*NSF blijkt dat sportverenigingen een derde van de totale Nederlandse sportbeoefening voor hun rekening nemen. Maar als we terugkijken over de afgelopen 25 jaar zien we een drastische daling van het marktaandeel, evenals het aantal verenigingen (NOC*NSF, 2012). Sportverenigingen worden geconfronteerd met een nieuwe tijdgeest. Ontwikkelingen als veranderende wetgeving, stijgende kwaliteitseisen, groeiend vrijetijdsaanbod en een veranderende betrokkenheid van leden hebben allen hun weerslag op het functioneren van de vereniging (Kalmthout, 2010; Janssens, 2011; Kuperus, 2005; Boessenkool, 2011). Om met de tijd mee te gaan wordt professionalisering gezien als een voor de hand liggende overlevingsstrategie (al dan niet ingegeven door de overheid en NOC*NSF) (NOC*NSF, 2009; Boessenkool, 2011; Janssens, 2011).

Professionalisering is nauw verbonden met de opkomst van de moderne verzorgingsstaat. Na de Tweede Wereldoorlog werden steeds meer zaken centraal door de overheid opgepakt. In eerste instantie via overheidssubsidiëring en later aan de hand van wet en regelgeving. Beide ontwikkelingen hebben geleid tot een collectief en uitgebreid stelsel van sociale voorzieningen. Volgens De Hart (SCP, 1999) heeft de opkomst van het moderne verzorgingsstelsel binnen allerlei sectoren de kwaliteitswaarborgen opgeschroefd en geleid tot professionalisering van taken die voorheen tot de vrijwilligerssector behoorden. Is het nu de beurt aan de vrijwillige sportorganisaties?

Eind jaren '90 was het de overkoepelende sportorganisatie NOC*NSF die professionalisering in de sportsector introduceerde (Boessenkool et al., 2008; Janssens, 2011; Boessenkool, 2011). De gedachte was dat professionalisering verenigingen in staat zou stellen om adequaat te reageren op ontwikkelingen en invloeden van buitenaf. Vanuit deze gedachtegang is het idee ontstaan van de vereniging als dienstverlenende organisatie, gericht op het toepassen

van principes uit het bedrijfsleven (NOC*NSF, 2002; Buiting, 2005; Boessenkool et al., 2008; Jansens, 2011). Deze professionaliseringslag wordt echter niet door iedereen omarmt. Volgens Boessenkool et al. (2011) gaat professionalisering voorbij aan het karakter van het verenigingsleven, ondergraaft het de bereidheid tot vrijwilligerswerk en maakt het de sport zo onbetaalbaar; “Waarom zou zonder professionalisering de continuïteit op het spel staan als het al honderd jaar zonder verenigingsmanager lukt? (Boessenkool, 2010)”

1.2. Probleemstelling

De discussie rondom professionalisering roept de vraag op hoe sportverenigingen hier mee omgaan. Wordt professionalisering daadwerkelijk als noodzakelijk ervaren? Draagt professionalisering bij aan het effectief inspelen op de nieuwe uitdagingen? Of is het, zoals sommige boze tongen beweren, een regelrechte bedreiging?

Bovenstaande overpeinzingen leiden tot de volgende kernvraag: Wat kunnen voetbalverenigingen doen om te professionaliseren?

1.3. Onderzoeksvragen

Om de kernvraag te kunnen beantwoorden wordt gewerkt met de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de aanleiding tot professionalisering in voetbalverenigingen?
2. Wat betekent professionalisering voor de voetbalvereniging?
3. Wat zijn de gevolgen van professionalisering voor het vrijwilligerswerk binnen de voetbalvereniging?
4. Is professionalisering noodzakelijk voor de continuïteit van voetbalverenigingen?

1.4. Relevantie

Sportverenigingen spelen een belangrijke rol bij het realiseren van sportieve, maar ook maatschappelijke ambities. Landelijk zijn meer dan één miljoen vrijwilligers intensief betrokken bij de georganiseerde sport. Volgens Putnam (2000) zijn sportverenigingen indicatoren van de sociale cohesie binnen Nederland en wordt het vrijwilligerswerk gezien als sociaal kapitaal.

In het rapport ‘Toekomstverkenning Vrijwillige inzet 2015’ wijst het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) op de mogelijke gevolgen van professionalisering. Positief is volgens hen het adequater en efficiënter kunnen inspelen op wensen en behoeften, maar tevens benoemen zij het dreigende gevaar dat vrijwilligers mogelijk afhaken. Professionalisering staat al ruim 15 jaar op de agenda van politiek en sportbonden. Toch is deze trend slechts op beperkte schaal

systematisch onderzocht (Janssens, 2011). Empirisch bewijs van zowel de voor- als tegenstanders is mager (Janssens, 2011; Lucassen, 2010). Dit onderzoek draagt daarom bij aan de literatuurvorming van professionalisering in de sport.

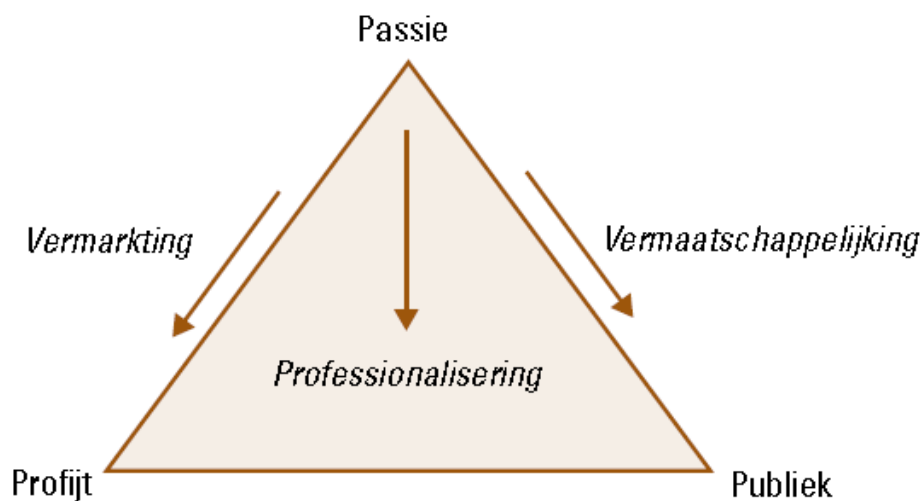
1.5. Leeswijzer

Het eerstvolgende hoofdstuk bevat inzichten uit de literatuurstudie, die bijdragen aan het plaatsen van het vraagstuk in een breder perspectief. In hoofdstuk 3 worden vervolgens de gehanteerde onderzoeksmethoden beschreven. Hoofdstuk 4 bevat het resultaat van de interviews. Hier wordt de theorie vergeleken met de praktijk. Hoofdstuk 5 schetst de belangrijkste bevindingen op basis van de onderzoeksresultaten. Op basis van de opgedane inzichten worden tot slot in hoofdstuk 6 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

2. Theoretisch Kader

Het theoretisch kader draagt bij aan een beter begrip van het functioneren van de sportvereniging. Voordat de definitie van professionalisering uiteen wordt gezet, wordt de actualiteit van de vereniging in kaart gebracht. Tot slot wordt gekeken welke prikkels leiden tot professionalisering.

2.1. De actuele context van de vereniging



Figuur 1: Boessenkool 2011

Vermaatschappelijking van sport

In zijn troonrede op Prinsjesdag 2013 sprak Koning Willem Alexander over de participatiesamenleving. Hij stelde dat de klassieke benadering van de verzorgingsstaat langzaam plaats maakte voor een samenleving waarin burgers zonder tussenkomst van de overheid zorg voor elkaar dragen. De literatuur schetst over de afgelopen 20 jaar echter een tegenovergestelde ontwikkeling voor wat betreft de sport. Beleidsmakers hebben in de jaren '90 de kracht van sport ontdekt, zowel voor het individueel als maatschappelijk welzijn (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Dit heeft geleid tot een vergelijkbare overheidsbemoedening als in de zorgsector. De instrumentele inzet van sport, voor doelstellingen op verschillende beleidsterreinen, staat bekend als de instrumentalisering of vermaatschappelijking van sport (Lucassen & Van Kalmthout, 2011).

Volgens beleidsnota's en rapporten van de afgelopen 20 jaar verdienen sportverenigingen ondersteuning vanwege het maatschappelijk belang (Ministerie van VWS, 1996 en 2005; NOC*NSF, 1997 en 2001; Pouw, 1999; De Heer, 2000; Van der Poel, 2003 en 2005). Een kleine greep uit diverse overheidsnota's maakt duidelijk dat een rijk palet aan maatschappelijke ontwikkelingen een plek heeft gekregen in het sportbeleid: 'Sport vormt, sport geeft richting, sport stimuleert mensen' (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2005, p. 19). Dit alles leidde rond 2005 tot diverse landelijke subsidieprogramma's, waarbij sport publiekelijk ten dienste is gemaakt. Het programma 'Meedoen alle jeugd door sport' was zo'n grootschalig project, waarbij de sportvereniging werd ingezet om de integratie van allochtonen te bevorderen (Ministerie van VWS, 2005).

De vermaatschappelijking van sport heeft geleid tot een intensivering van het sportbeleid op landelijk en gemeentelijk niveau (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 1996; Boessenkool, 2011; Janssens, 2011). Boessenkool et al., (2011) constateren echter ook een keerzijde wanneer de intrinsieke waarde van sport ondergeschikt wordt aan de instrumentele waarde. Nieuwe taken gaan gepaard met nieuwe regels en wetten, die het besturen van een vereniging er niet eenvoudiger op maken en zo leiden tot een verhoogde werkdruk (Boessenkool, 2011; Janssens, 2011). Dit vereist een nieuw type vrijwilliger met specifieke kwaliteiten op bestuurlijk vlak, maar ook voor de andere kaderfuncties.

De wereld draait door: maatschappelijke ontwikkelingen

Sportverenigingen worden geconfronteerd met een breed scala aan maatschappelijke veranderingen, die van invloed zijn op hun functioneren (Crum, 1992; Breedveld et al., 2006; Dekker et al., 2007; Boessenkool et al., 2011; Janssens, 2011). Ten eerste vindt sport heden ten dage niet meer exclusief in verenigingsverband plaats. De opkomst van commerciële sportaanbieders heeft een vlucht genomen. Dit gaat hand in hand met de individualiseringstrend en heeft geresulteerd in een forse toename van het vrijetijdsaanbod. Binnen de commerciële aanbieders vormen fitnesscentra het grootste segment, met 1700 centra en in 2004 zo'n twee miljoen leden (Van Bottenburg, 2007). Naast de invloed van deze commerciële partijen worden ook sporten die individueel en informeel worden beoefend, zoals hardlopen en fietsen, steeds populairder. De vraag naar een flexibel en individueel sportaanbod neemt toe (Lucassen & Van Schendel, 2008).

Kenmerkend voor traditionele sportverenigingen was de gedeelde achtergrond van de leden. Vaak waren zij afkomstig van dezelfde sociale gemeenschap of 'zuil' (Boessenkool et al., 2011; Verhagen, 2014). Zoals Berend Rubingh (2011) het in het KNVB filmpje Back 2 Basics verwoordde: sporten deed je met gelijkgezinden. Nu de maatschappij steeds gemêleerder

raakt wordt een derde maatschappelijke trend waardoor voetbalverenigingen veranderen dan ook gevormd door ontzuiling. Jarenlang waren er homogene en trouwe ledenbestanden (KNVB, 2011), maar aan de vanzelfsprekende binding met de eigen zuil is een eind gekomen (Kuperus, 2005). De diversiteit van het ledenbestand is toegenomen en levenslange lidmaatschappen en loyaliteit komen nog zelden voor. Verhagen (2014) spreekt ook wel van een lichtere clubbinding. In dit kader constateert de KNVB dat leden tegenwoordig talloze eisen hebben en dat ze zich meer als klant opstellen (KNVB, 2011).

2.2. Het vrijwillige verenigingsmodel onder druk?

In de terminologie van Handy zijn sportverenigingen typische 'mutual support' organisaties (Handy, 1988; in Janssens, 2011). Deze organisatievorm bestaat omdat een groep mensen zich verenigt vanuit een gedeelde belangstelling. Volgens het eerder aangehaalde schema van Boessenkool et al. (zie 2.1) is het de passie voor sport die centraal staat. Het is een ledenorganisatie die zich primair richt op onderlinge dienstverlening, waar mensen vrijwillig naar toe gaan en aan bijdragen (Janssens, 2011). Dit type vrijwilligersorganisatie wordt volgens Meijs (2011) gekenmerkt door onderlinge solidariteit en gezelligheid. Het besluitvormingsproces vindt democratisch plaats door middel van een Algemene Ledenvergadering.

Uit de vorige paragraaf blijkt dat het 'door-leden-voor-leden' principe onder druk staat. Uit de landelijke verenigingsmonitor van het Mulier Instituut blijkt dat het merendeel van de verenigingen een tekort aan vrijwilligers ervaren (Kalmthout 2006; 2008; 2010). Het is voor sportverenigingen steeds moeilijker om kwalitatief en kwantitatief kader te vinden. Onderzoek toont aan dat er in de sport een afname van het aantal vrijwilligers is waargenomen (SCP, 2008), alsmede een afname van het gemiddelde aantal arbeidsuren per vrijwilliger (Movisie, 2011). Volgens Meijs (2011) is de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen onveranderd hoog, maar gaat het er om middels een goede organisatie de latente vrijwillige energie om te zetten in vrijwillige inzet. Een complicerende factor is dat de beschikbaarheid minder eenduidig en collectief is als vroeger, net als de bekwaamheid. Door het vrijwilligerswerk in te passen in het leven en de agenda van de vrijwilliger komt vanzelf de organisatie in beeld. Sectoren, organisaties en werkvormen die zich niet aanpassen haken af.

Verschuiving richting service delivery

Op basis van de eerder aangehaalde nieuwe uitdagingen en taken plaatst Janssens (2011) vraagtekens bij het 'mutual support' karakter. Ten eerste omdat deze notie te sterk intern gericht is. Tevens constateert hij dat vrijwilligers niet worden geselecteerd op basis van

ervaring of deskundigheid, maar op basis van bekendheid met de organisatie ('erbij horen'). Volgens Janssens verschuiven verenigingen steeds meer richting dienstverlenende organisaties, oftewel 'service delivery'. Service delivery organisaties zijn er op gericht hun klanten goed te bedienen (Meijs, 2011). Kenmerkend is de gestructureerde aanpak waarop management, werving en selectie, maar ook coördinerende werkzaamheden zijn vormgegeven. Vrijwilligers worden geselecteerd op basis van vereiste kwalificaties en worden on the job bijgeschoold. Volgens Meijs zijn de kernwoorden voor deze organisaties professionaliteit en klantgerichtheid.

2.3. Definitie professionalisering

Als professionalisering het toverwoord is voor verenigingen om te kunnen overleven, wat wordt dan precies verstaan onder professionalisering? Al eerder is geconstateerd dat professionalisering geen eenduidig begrip is. De term professionalisering kent verschillende verschijningsvormen en interpretaties, maar wordt in de sportliteratuur vaak in één adem genoemd met het aanstellen van betaalde krachten (Boessenkool en Verweel, 2004; De Vries en Nagtegaal, 2007; Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen 2008; Janssens, 2011). Het doel van het betaalde werkapparaat is het bevorderen van de kwaliteit, waarbij beroepsvorming volgens Janssens (2011) een noodzakelijke randvoorwaarde is om de taken goed uit te kunnen voeren.

De inzet van professionals in de vereniging draagt volgens Van Bottenburg (2007) bij aan de eerder genoemde verschuiving van mutual support richting service delivery organisatie. Bij een service delivery organisatie wordt namelijk een dienst geleverd voor productprijs en wordt verder geen vrijwillige inzet verwacht.

Een andere vorm van professionalisering die voortkomt uit de literatuurstudie is het verkrijgen van deskundigheid of expertise (de Vries & Nagtegaal, 2007). Een in het licht van dit onderzoek zeer interessant uitgangspunt, omdat zo ook vrijwilligers kunnen bijdragen aan professionalisering door ontbrekende expertise toe te voegen of zich te laten scholen voor een bepaalde taak of functie.

Een derde en laatste opvatting over professionalisering betreft de werkwijze van een organisatie. Er is sprake van een professionele werkwijze wanneer er op een gestructureerde manier wordt gewerkt aan de continuïteit van de vereniging via een beleidsmatige aanpak, met doelen en strategieën (Boessenkool et al., 2008; de Vries & Nagtegaal, 2007).

Opkomst betaalde krachten en verenigingsondersteuning

Professionalisering in sportverenigingen komt voornamelijk voort uit beleid van de Rijksoverheid en NOC*NSF. Het heeft geleid tot het op grote schaal aanstellen van betaalde krachten, die de moeilijke delen van het vrijwilligerswerk overnemen en leiden tot een structuur van professionele verenigingsondersteuning (Boessenkool, van Eekeren en Lucassen, 2008:).

De aanstelling van professionals in de vereniging startte eind jaren '90, toen de overheid naar aanleiding van het PriNS rapport verenigingsmanagers introduceerde. Later volgde de aanstellingen van combinatiefunctionarissen en sportbuurtcoaches, die veelal in dienst zijn bij lokale sportservice bureaus.

Een andere ontwikkeling die het aanstellen van beroepskrachten versterkte was het beleid van NOC*NSF. In 2002 introduceerde zij het streven om via sportbonden in te zetten op grote en sterke verenigingen, die verder kijken dan het oorspronkelijke doel: 'de sportvereniging van nu wordt de maatschappelijke onderneming van morgen'. Er werd van verenigingen een brede externe oriëntatie verwacht, gekoppeld aan optimale samenwerking met bedrijven, scholen, buurtorganisaties en andere sportverenigingen. Naast de professionele verenigingsondersteuners (lees: betaalde krachten met expertise) van lokale sportloketten en sportbonden, schieten de commerciële aanbieders inmiddels als paddenstoelen uit de grond (Janssens, 2011). Dit roept de vraag op of de huidige ondersteuning en stimulering vanuit de bonden en overheid nog wel voldoende is.

Professionalisering heeft tot nog toe niet de vlucht genomen die de meeste beleidsbepalers hadden verwacht (Janssens, 2011). Janssens (2011) wijst als oorzaak op conservatisme bij verenigingsbestuurders, die zich uit in de vorm van terughoudendheid om professionalisering in te voeren. Vanwege de interne focus en het gesloten karakter is het volgens hem aannemelijk dat vrijwillige sportverenigingen moeite hebben tot een meer bedrijfsmatige aanpak te komen (Janssens, 2011).

2.4. Externe prikkel tot professionalisering

Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en commercialisering zorgen samen met de nieuwe taken voor een heroverweging van het beproefde verenigingsmodel (Boessenkool, 2009; Stokvis, 2011). De vraag is echter of professionalisering hier de gewenste uitkomst is. Verschillende auteurs constateren dat professionalisering voornamelijk betrekking heeft op de aanstelling van professionals en dat dit initiatief om te professionaliseren van buiten- en bovenaf komt. Al eerder werd opgemerkt dat professionalisering niet de vlucht heeft

genomen die beleidsbepalers hadden verwacht (Janssens, 2011). Is het aanstellen van professionals wel het meest geschikte startpunt van professionalisering?

Volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) is doelrationeel handelen ondervertegenwoordigd in de alledaagse praktijken binnen verenigingen. Zij typeren dit aan de hand van het bricolage concept: 'Het betreft bestuurders die er in hun werk met de beschikbare middelen, vaak gebaseerd op jarenlange ervaring, het beste van proberen te maken. Ze handelen ad hoc, waardoor onverwachte effecten optreden welke op hun beurt op vergelijkbare wijze worden aangepakt. Interacties kenmerken zich door een opeenstapeling van niet of nauwelijks op elkaar afgestemd handelen' (idem: 249).

Al eerder werd opgemerkt dat er een verschuiving optreedt van mutual support organisatie naar service delivery (Van Bottenburg, 2007; Janssens, 2011). Volgens de typologie van Gastelaars (1997; aangehaald in Roest, 2011) kan worden gesproken van een overgang van de vrijwillige vereniging, naar individuele dienstverlening of professionele dienstverlening. Deze typologie impliceert dat de basis van de organisatie verandert op het gebied van referentiekader, centrale waarden, technologie, coördinatie, structuur en management. Tevens wijzigt de rol van de uitvoerende en de klant (Gastelaars, 1997). Deze typering lijkt aan te sluiten bij de derde professionaliseringsvorm, waarbij wordt toegewerkt naar een professionele organisatie.

Tot besluit

De uitbouw van de verzorgingsstaat heeft de Nederlandse samenleving zonder twijfel veel opgeleverd, Aan de andere kant leidt het ook tot dilemma's. De roep van de overheid om de participatiesamenleving is vooral ingegeven vanuit de alsmat stijgende kosten van ons zorgstelsel. Om de kanteling van het sociaal domein te bewerkstelligen is centraal komen te staan wat de burger zelf kan doen. Er wordt geopteerd voor een zelfredzame samenleving. Is de sportvereniging niet juist een voorbeeld van zelfredzaamheid? Waarom zijn het dan toch voornamelijk beleidsmakers die professionalisering noodzakelijk achten voor het behoud van de unieke verenigingscultuur in Nederland (Boessenkool & Verweel, 2005)? Draagt de tendens van vermaatschappelijking er juist niet aan bij dat verenigingen onder druk komen te staan (Lucassen 2010; Boessenkool et al., 2011)? Gaan deze ontwikkelingen niet ten koste van de innerlijke passie en de bereidheid van vrijwilligers?

De beleidsplannen van NOC*NSF tonen aan dat professionalisering als een 'one size fits all' standaardoplossing is gelanceerd. Dit gelijkheidsdenken gaat echter voorbij aan de rijke diversiteit in het speelveld. Het roept de vraag op of iedere vereniging dient toe te werken naar een grote, sterke vereniging. Aangezien slechts 20% van de 27.000 verenigingen in Nederland

groter is dan 100 leden (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al. 2008) is deze benadering van professionalisering op zijn minst opmerkelijk. Doet het huidige begrippenkader van professionalisering wel recht aan de praktijk?

3. Methoden

3.1. Dataverzameling

Dit onderzoek heeft een beschrijvend karakter. Om inzicht te krijgen in het functioneren van de sportvereniging is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd. Via interviews zijn de ervaringen van voetbalverenigingen met professionalisering in beeld gebracht. Er is getracht variatie aan te brengen in verenigingstypen door zowel kleine (ca. 500 leden) als grote (minimaal 1200 leden) verenigingen te selecteren. De interviews waren semigestructureerd en zijn onder meer in Haarlem en kleinere kernen van Haarlemmermeer uitgevoerd, uitsluitend met bestuurders. Alle interviews zijn opgenomen met een voice recorder, vervolgens uitgeschreven tot een transcript en tot slot geanonimiseerd door de namen van de respondenten weg te laten en de interviews te nummeren. De transcripten zijn beoordeeld op betekenisvolle fragmenten en aan één of meer begrippen gelabeld. Deze begrippen maken deel uit van de onderzoeksvraag en de wetenschappelijke theorie. Ook zijn beleidsdocumenten van de verenigingen bestudeerd.

3.2. Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek vult de leemtes die het beperkte aantal onderzoeken naar professionalisering in sportverenigingen hebben achtergelaten. Doel is om inzicht te verwerven in hoe voetbalverenigingen omgaan met professionalisering en te komen tot een nieuw perspectief op professionalisering. Het betreft hier een kwalitatief veldonderzoek, dat vanwege de aard van het onderzoek niet kan leiden tot generaliseerbare of cijfermatige inzichten.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews gepresenteerd en samengevoegd met de bevindingen uit het theoretisch kader.

4.1. De verenigingsactualiteit

4.1.1. Maatschappelijke ontwikkelingen

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat ook de sportvereniging zich niet kan onttrekken aan maatschappelijke trends als individualisering en commercialisering. Er kan gesproken worden van een lichtere verenigingsbinding. Tevens is de verenigingsvorm geen vanzelfsprekendheid meer als het gaat om sporten. De maatschappij van tegenwoordig kent een ruime keus uit allerlei nieuwe organisatievormen om te sporten, zoals bijvoorbeeld fitnesscentra.

Op de eerste vraag 'hoe staat de vereniging er voor', reageren alle respondenten dat het goed gaat. Toch houden de resultaten uit de interviews rondom de maatschappelijke ontwikkelingen gelijke tred met de bevindingen uit de literatuurstudie.

Het consumentisme zie je terug bij de ouders, die denken dat ze een contributie kopen en dat geeft het recht dat ze de kinderen bij de poort kunnen afzetten en dat de club het de hele dag maar regelt. (Bestuurslid vereniging X)

Voorafgaand aan de interviews werd verondersteld dat dorpsverenigingen met een sterke sociale binding minder zouden worden geconfronteerd met consumentisme, maar niets blijkt minder waar.

Ondanks dat we hier erg sociaal zijn met elkaar merken wij ook het consumenten gedrag. Er zijn nog steeds te veel mensen die aangeven; 'waarom wordt dat niet voor ons geregeld?' (Bestuurslid vereniging B)

4.1.2. Vermaatschappelijking van sport

Uit de literatuur blijkt dat beleidsmakers van de overheid en NOC*NSF eind jaren '90 hebben ingezien dat in sport een bredere kracht schuilt, die op maatschappelijk vlak voor het publiek domein kan worden benut. Dit heeft geleid tot een intensivering van het sportbeleid, met als gevolg dat de voetbalvereniging steeds meer de taak van publieke dienstverlener op zich is

gaan nemen. Over de nut en noodzaak van deze vermaatschappelijking heerst verdeeldheid. Opvallend is dat de respondenten aangeven zichzelf te zien als een maatschappelijke dienstverlener.

Mensen willen hier zijn. Meer dan 10% van dit dorp is lid van de club. Dat betekent dat je binnen deze hekken heel veel mensen haalt van allerlei gezinnen. We hebben hier twee scholen, twee kerken, maar wij hebben hier maar 1 ingang. Daar komt iedereen door naar binnen, en binnen de voetbalvereniging zijn wij 1. En dat is (...) zijn. Dat is die belangrijke sociale functie die wij hebben. Dat hebben we soms zelf niet in de gaten, maar dan hoor je weer van anderen hoe belangrijk het samen zijn is hier. Daar willen veel mensen bij horen.
(Bestuurslid vereniging C)

Door het opvoeren van nieuwe publieke taken neemt de werkdruk voor verenigingen toe. Opvallend is dat de geïnterviewde bestuurders juist aangeven een bredere maatschappelijke rol op te willen pakken.

Want ik denk dat verenigingen in der tijd zijn opgericht met een veel breder doel dan alleen maar voetbalclub zijn. En dat in de loop der jaren, door alle tijd en moeite en energie die het vraagt, heel veel verenigingen zich zijn gaan focussen op die kernactiviteit. Wij zijn een voetbalvereniging dus wij voetballen. En wij willen veel meer zijn dan alleen een voetbalclub, maar waarbij wel voetbal datgene is wat ons bindt. Voetbal is wat ons samenbrengt.
(Bestuurslid vereniging Z)

We zijn ook bezig met 'verenigingsnaam Y' 2020. Een werkgroep die kijkt naar de cultuur in 2020, wat voor vereniging we willen zijn. Veel meer maatschappelijk verenigen, dat we meer een functie in de wijk krijgen en verbonden zijn met elkaar.
(Bestuurslid vereniging Y)

Het maatschappelijk verenigen leidt volgens dezelfde respondent tot meer binding met de directe omgeving van de vereniging, waar men op de lange termijn garen bij spint.

Omdat wij denken dat je op die manier een situatie krijgt dat niet alleen voor het individuele lid van belang is, maar ook opa die hier klaverjast en zijn moeder die een trimclubje hier start. Dat er voor zorgt dat die verbondenheid met (...) veel groter wordt. Dat leidt ook weer tot nieuwe financieringsbronnen kunnen aanboren, want als je in de wijk goed vertegenwoordigd bent betekent het ook dat de lokale MKB daar graag aan wil verbinden en daarom die club wil sponsoren.

(Bestuurslid vereniging Y)

4.2. Vrijwilligerswerk onder druk?

Sportverenigingen zijn vrijwillige organisaties waar mensen uit eigen beweging naar toe gaan en aan bijdragen. De leden stellen de doelen en zijn tevens de uitvoerders van alle werkzaamheden. Uit de literatuurstudie is een diffuus beeld ontstaan over de vrijwillige inzet. Er wordt aangegeven dat sportverenigingen steeds meer moeite hebben om kwalitatief en kwantitatief kader te vinden. Ook neemt het gemiddelde aantal arbeidsuren per vrijwilliger af. Aan de andere kant wordt aangegeven dat de latente vrijwillige energie onveranderd hoog is, maar dat het een kwestie van goed organiseren is om dit om te zetten in vrijwillige inzet.

De geïnterviewde verenigingsbesturen geven aan over voldoende vrijwilligers te beschikken (waarbij nieuwe vrijwilligers desondanks altijd welkom zijn). Aan de andere kant bevestigen ze het beeld dat het vinden van vrijwilligers moeilijker is geworden, vooral voor een paar specifieke plekken zoals het wedstrijdsecretariaat en de functie van secretaris. Echter, wanneer het traditionele vrijwilligerswerk wordt opgeknipt zijn er weer makkelijker mensen te vinden.

Wij kunnen gelukkig nog alles bemensen, maar we moeten er meer voor knokken. Men doet het minder makkelijk. Voor andere kortlopende projecten gaat het wel weer makkelijk. Maar langdurig secretaris zijn bijvoorbeeld is gewoon moeilijker.

(Bestuurslid vereniging X)

Uit de interviews komt over het algemeen naar voren dat de verenigingen ervaren dat het besef bij leden van vrijwilligerswerk ontbreekt. Vaak is er een vaste kern aanwezig die het meeste werk verricht.

De mensen die dat wel beseffen is vaak het zelfde groepje. Het betrekken van de leden is voor ieder bestuur een uitdaging, het meedoen!

(Bestuurslid vereniging B)

Het besef van vrijwilligerswerk ontbreekt voornamelijk bij de ouders van jeugdleden. De verenigingen gaan op zoek naar mogelijkheden om de ouders bij de club te betrekken door bij intakegesprekken de verwachtingen te managen. Ook het verplichten van vrijwilligerswerk is binnen de besturen een veelbesproken item.

Ouders dropen meer hun kinderen dan voorheen. Ze hebben geen idee wat als lid of ouder van een lid verwacht wordt. We hebben daarom aan het begin van het seizoen een info avond georganiseerd en hebben laten weten dat we geld in rekening gaan brengen wanneer ouders het gezamenlijk laten afweten, dat hebben wij opgenomen in het aanmeldingsformulier. Dat er verwacht wordt dat je vrijwilligerswerk doet. Dat geldt ook voor bestaande leden en doen we al jaren. Je tekent dan dat je je houdt aan regels van de club inclusief vrijwillige bijdrage.
(Bestuurslid vereniging A)

De clubs krijgen het moeilijker door consumentisme, het leunen op vrijwilligers wordt lastiger. Dat hebben we ook op de ALV aangehaald. Dat er misschien een keerpunt komt dat we over moeten gaan op betaalde krachten, zoals schoonmaak/onderhoud.
(Bestuurslid vereniging X)

Dezelfde respondent geeft aan de vereniging werkt met een roulatiesysteem, waarbij elk team twee keer per jaar twee vrijwilligers dient aan te leveren.

We hebben wel een verplichting voor senioren teams dat er af en toe 2 man in het weekend een bardienst draaien. Twee keer per jaar. En de jeugdteams moeten dan 2 keer 2 ouders leveren. Dat gaat 99% in de gevallen goed. Na een herkansing gooien we het team eruit. Maar dit is het enige wat er als team verplicht wordt.
(Bestuurslid vereniging X)

Opvallend is dat één vereniging aangeeft totaal geen problemen te hebben op vrijwilligersvlak en een andere vereniging nadrukkelijk werk maakt van het vrijwilligersbeleid.

Misschien is er een groot verschil tussen hoe wij het doen en met anderen. Wij kijken hoe we de vrijwilligers kunnen binden en boeien, er wordt veel tijd aan ze besteed om ze te informeren en complimenten te geven. Wij organiseren een hoop voor ze, en zetten ze daarmee in het zonnetje. Wij proberen te leren van de markt zoals bijvoorbeeld bij andere vrijwillige organisaties zoals oxfam novib en leger des heils om te kijken hoe wij dat kunnen toepassen. En daardoor denken we dat het model dat wij hebben werkt en overleeft. Grote vraagstuk is hoe ze te binden en boeien.
(Bestuurslid vereniging Y)

4.3. Professionalisering in de vereniging

In het theoretisch kader is gebleken dat professionalisering geen eenduidig begrip is. Professionalisering wordt in de literatuur beschreven aan de hand van drie uitgangspunten. De dominante definitie omvat het aanstellen van betaalde krachten. De overige twee uitgangspunten worden niet of nauwelijks aan de orde gesteld. Wat zeggen de respondenten over professionalisering?

4.3.1. De prikkels om te professionaliseren

De literatuurstudie laat zien dat de discussie over professionalisering zich vooral richt op de vraag of het intrinsiek of extrinsiek wordt gestimuleerd. Maar waarom wordt er door de voetbalvereniging een professionaliseringstraject ingezet? Het is moeilijk aan te geven of de prikkel tot professionalisering van binnenuit of buitenaf komt. Over het algemeen zijn de ambitieuze verenigingen gericht op het optimaliseren van de dienstverlening.

Wij streven er naar als amateurclub om op een professionele manier ons leden te voorzien van trainingen en niveau van voetbal. Het faciliteren middels het gebouw, de kantine kleedaccommodatie en mogelijkheden dat we daar op een professionele manier te werk willen gaan.

(Bestuurslid vereniging X)

Professionalisering vind ik wel een belangrijke nieuwe vervolg stap in het functioneren van verenigingen. Want wat ik wel zie is dat mensen tegenwoordig op alle niveaus steeds meer kwaliteit verwachten en steeds meer dienstverlening verwachten. Als je kijkt wat je betaalt voor een lidmaatschap bij een fitness instituut in vergelijking met een voetbalclub en dan staan wij nog bekend om een relatief hoge contributie, nou veel fitnessinstituten daar kunnen wij nog een puntje aan zuigen.

(Bestuurslid vereniging Z)

Tevens verwachten verenigingsbestuurders door middel van professionalisering de continuïteit te verhogen.

En qua operationele organisatie steeds meer het besef hebben dat het professioneler aangepakt moet worden om klaar te zijn voor de toekomst.

(Bestuurslid vereniging X)

Wij richten ons nu op bestuurlijke vernieuwing, want deze tijd vraagt toch wel om een ander bestuur dan de gezellige mensen met dikke sigaren die het spelletje mooi vinden. Je moet vooruitkijken en vooruit denken, meer beleidsmatig en strategisch en dat vraagt nieuwe mensen en een bepaald niveau in het bestuur. En daar zijn we volop mee bezig.

(Bestuurslid vereniging A)

Dus die club is een familieclub, is gezellig, maar er mogen wel wat meer afspraken en regels komen en daar zijn we vooral mee bezig geweest aan de organisatiekant. Overigens hadden we wel gewoon een mooie club hoor, alleen men deed zijn ding, en hoe je de toekomst invult dat kwam gewoon op je af als het ware. Het is ons nu redelijk tot goed gelukt om die toekomst te sturen.

(Bestuurslid vereniging Y)

4.3.2. Betaalde krachten

Al jaren lang werken verenigingen op sport technisch vlak met betaalde trainers. Uit de interviews blijkt dat de drie kleine verenigingen hooguit ernaast nog een verzorger in loondienst hebben, of iemand inhuren voor de schoonmaak van de kantine en/of kleedkamers.

De laatste jaren zijn er ook verenigingen die op eigen initiatief en met eigen middelen een verenigingsmanager hebben aangesteld. Van de geïnterviewde verenigingen hebben twee van de drie grote clubs een dergelijke betaalde kracht. De derde grote vereniging is het gelukt het takenpakket van een dergelijke functie onder te brengen bij meerdere vrijwillige commissies.

Vereniging Z is de enige vereniging die meer betaalde krachten heeft dan trainers, verzorgers en schoonmakers.

Wij hebben een betaalde barmanager en dat komt zowel kwaliteit, als wel de inkoop en de inkooprijzen ten goede. Dat zijn wel functies waar aan ik denk, accommodatie en bar, ik verbind dat graag met inkomsten stromen daar waar inkomsten gegenereerd worden kun je ook betaalde krachten aan het werk zetten. Dus we hebben een betaalde kracht bij de contributies, bij de bar inkomsten, bij sponsorcommissie.

(Bestuurslid vereniging Z)

4.3.3. Deskundigheid van vrijwilligers

Naast de vaste aanstelling van betaalde krachten in de vereniging is er naar aanleiding van het overheids- en bondsbeleid een professionele ondersteuningsstructuur ontstaan, gericht op het van buitenaf inbrengen van expertise en/of deskundigheid. Deze vorm van professionalisering wordt voornamelijk geleverd door de bond en het lokale servicepunt. Beide instanties staan bekend om het verstrekken van informatie. Uit het onderzoek blijkt dat de kleinere verenigingen zelf aankloppen voor specialistische kennis bij deze instanties. De grotere verenigingen constateren zelf prima in staat te zijn de vereniging te runnen, echter hulp blijkt altijd welkom. Een respondent uit het bestuur van vereniging Z zegt daarover het volgende:

Wij zoeken voor sommige functies specialisten, de website wordt gedaan door iemand die daar verstand van heeft. Onze portefeuille in het bestuur communicatie en IT wordt door iemand gedaan die zijn hele leven communicatie en IT heeft gedaan. Dat is bij ons voor handen. Naar mijn gevoel heeft elke vereniging dat, dat geldt anders voor een vereniging met 100 leden, maar als er 500 mensen lid zijn van een club dan heb je bijna alle specialismen aan boord.

(Bestuurslid vereniging Z)

De KNVB wordt betiteld als een belangrijke samenwerkingspartner, maar van de ondersteuning verwachten de vereniging meer. Het blijft volgens de respondenten voornamelijk bij informeren.

Ondersteuning clubbesturen valt ook tegen. Organiseren nu wel regionaal voorzittersoverleg, maar komt daar veel uit, nee! Maar misschien komt dat omdat wij ervaring hebben door ons werk(beroepsmatig) met besturen en organiseren, dus misschien is zo'n overleg voor andere bestuurders wel handig. Maar dan toch verwachten we meer van de KNVB. Hoe kunnen wij faciliteren etc. Er zou veel meer kunnen.

(Bestuurslid vereniging Y)

Uit de interviews blijkt dat alle verenigingen zich richten op het verhogen van de aanwezige kennis en kunde in de vereniging. In tegenstelling tot wat de literatuur stelt, wordt dit bewerkstelligd via de vrijwilligers. Via functieprofielen wordt in beeld gebracht welke kwaliteiten nodig zijn. Vervolgens gaat men actief opzoek naar de persoon die hierover beschikt.

De vrijwilligers meer te rekruteren. Maar ook door te weten wat voor vrijwilligers we nou eigenlijk nodig hebben. Dat dat ook ergens staat en dat het bijgehouden wordt, waar op besloten kan worden, een functieprofiel, en dat ook publiceren zodat iedereen dat kan weten.
(Bestuurslid vereniging Y)

Vrijwilligers worden niet alleen meer op basis van beschikbaarheid aangenomen.

We kunnen niet vissen uit een grote vijver, maar we zijn alsnog kritisch en durven nee te zeggen.

(Bestuurslid vereniging A)

Ook op het gebied van opleidingen is een ontwikkeling gaande. Meerdere verenigingen maken gebruik van scholing van het kader.

Opleiding is bij ons belangrijk. Wij geven onze trainers de mogelijkheid alle modules tot tc2 te halen. We maken dan wel de afspraak dat ze vervolgens twee jaar blijven hangen bij de club. We investeren echt in ze. Dat geldt ook voor de horeca medewerkers als die een cursus HACCP willen doen. Daarnaast organiseert de KNVB diverse lezingen waarvan we gebruik maken voor bijv. sponsorinkomsten, jeugdbestuur etc. Wij hebben een budget opleiding die met name bedoeld is voor technische opleidingen, maar ook aan andere dingen geven wij gehoor.

(Bestuurslid vereniging A)

4.3.4. De professionele vereniging

De derde en laatste vorm van professionalisering die voortkomt uit de literatuur, betreft de manier waarop een organisatie te werk. Het gaat om een gestructureerde werkwijze, waarbij gebruik gemaakt wordt van een beleidsmatige aanpak, met doelen en strategieën om zodoende de continuïteit te waarborgen. Dit uitgangspunt van professionalisering sluit naadloos aan bij de resultaten uit de interviews.

Ja, we hebben de stip aan de horizon vastgelegd, en vervolgens vastgesteld hoe we daar denken te komen. Dat houdt in met taken en verantwoordelijkheden werken, functie omschrijvingen. Kleinere functies zodat ze behapbaar zijn.

(Bestuurslid vereniging Y)

Door de grote verenigingen wordt de vergelijking getrokken met de bedrijfsmatige aanpak. Ter illustratie zegt een respondent het volgende:

Dat komt sterk naar voren naarmate de club groter is dan x aantal leden, (...) zit op ruim 1500 leden, dan is het niet meer te runnen met een vriendenclubje bestuur die even de dagelijkse dingetjes regelt en aftikt. Wij hebben 378 vrijwilligers lopen die uitvoerende taken hebben, die moeten aangestuurd worden, je hebt je investeringen, je inkopen, sponsoren. Op alle vlakken lijkt het een bedrijf, die misschien nog wel moeilijker te runnen is omdat je met vrijwilligers te maken hebt.

(Bestuurslid vereniging X)

Ook in de kleine verenigingen wordt de nadruk gelegd op een gestructureerde manier van werken.

Je moet vooruitkijken en vooruitdenken, meer beleidsmatig en strategisch en dat vraagt nieuwe mensen en een bepaald niveau in het bestuur. En daar zijn we volop mee bezig.

(Bestuurslid vereniging A)

De zogenaamde bedrijfsmatige of professionele aanpak betekent volgens de respondenten dat van iedere vrijwilliger een professionele houding en gedrag wordt verwacht. Vrijwilligerswerk is geen vrijblijvendheid.

Wij zijn een vrijwillige organisatie, maar met zo'n profiel geven we aan dat vrijwillig niet vrijblijvend is. Hiermee maken we duidelijk wat er van iemand verwacht wordt en maak je afspraken.

(Bestuurslid vereniging A)

Wij verwachten van al onze vrijwilligers dat ze een zekere mate van professionaliteit hebben. Daarmee bedoelen we afspraken nakomen, en wat je dan doet ook goed doet. Wij zeggen ook wij hebben liever wat meer vrijwilligers die wat minder doen, maar wat ze doen ook goed doen.

(Bestuurslid vereniging Z)

4.4. Gevolgen van professionalisering

Eén van de grootste zorgen rond de inzet van betaalde krachten, is dat het de bereidheid tot vrijwilligerswerk ondergraaft. Het is dan ook de vraag hoe de verenigingen in dit onderzoek aankijken tegen de inzet van beroepskrachten.

In eerdere paragrafen is geconstateerd dat de drie kleine verenigingen naast de trainers slecht één of twee betaalde krachten hebben rondlopen. Uit de interviews met de besturen van deze verenigingen is geen informatie naar voren gekomen die wijst op een probleem. Op de vraag of er meer betaalde krachten worden overwogen, kwam dezelfde angst naar boven die we in de literatuur beschreven zagen.

Als je anderen gaat betalen of een vergoeding geeft zijn we bang dat het een kettingreactie teweeg brengt, dat het kaartenhuis dan instort.

(Bestuurslid vereniging B)

Vereniging X is de enige grote vereniging die geen verenigingsmanager/coördinator heeft aangesteld. Ook dit bestuur stelt geen andere betaalde krachten vanwege hetzelfde punt.

Wij betalen alleen diverse trainers en medische mensen. En sinds kort besteden we een deel van de schoonmaak uit omdat daar bijna geen vrijwilligers voor te vinden zijn. Maar dat zijn de enige functies en die staan op de loonlijst. Mogelijk wordt je in de toekomst gedwongen, maar dan krijg je ook een kantelpunt bij de vrijwilligers die je nog hebt lopen die dan zeggen dan stop ik!

(Bestuurslid vereniging X)

Vereniging Y heeft een verenigingscoördinator in dienst. Echter de introductie van deze betaalde functie had een lange aanlooptijd vanwege dezelfde angst. Belangrijk is dat de plek, rol en toegevoegde waarde in de vereniging van de betaalde kracht voor iedereen duidelijk is.

Om de toegevoegde waarde te laten zien kost tijd. Dat was ook een belangrijk thema bij de ALV destijds. Het leverde weerstand op en besturing van de werkzaamheden die wij hadden bedacht. Daar hebben een compromis gesloten.

(Bestuurslid vereniging Y)

In tegenstelling tot de heersende gedachte in de literatuur ziet dit bestuur geen negatieve gevolgen op de bereidheid van vrijwilligers:

Dat werkt prima, je hebt namelijk haarlemmerolie nodig tussen het bestuur en de vrijwilligers. Het bestuur met de zaken waar we mee bezig zijn kost al veel tijd, dus je hebt iemand nodig die de verbinding legt met een commissie.

(Bestuurslid vereniging Y)

Vereniging Z heeft op diverse fronten betaalde krachten in dienst, die zij verbinden aan inkomstenstromen.

Barmanagement bijvoorbeeld, bij ons werkt dat geweldig. Wij hebben een betaalde barmanager en dat komt zowel kwaliteit, als wel de inkoop en de inkooprijzen ten goede. Dat zijn wel functies waar aan ik denk, accommodatie en bar, ik verbind dat graag met inkomstenstromen. Daar waar inkomsten gegenereerd worden kun je ook betaalde krachten aan het werk zetten. Dus we hebben een betaalde kracht bij de contributies, bij de bar inkomsten, bij de sponsorcommissie. Maar wel altijd ter ondersteuning van de vrijwilligers, om het hun makkelijker te maken.

(Bestuurslid vereniging Z)

Deze vereniging kiest ervoor het werk van de betaalde kracht te richten op het vergemakkelijken van het werk van de vrijwilliger.

Vereniging Z vindt al 20 jaar denk ik dat de beroepskrachten de vrijwilligersorganisatie moeten ontlasten en niet belasten. Als je als betaalde kracht een belasting wordt voor de vrijwilligers dan moet je gewoon je biezen pakken of je moet hem er uit kukelen. Dus je moet anticiperen, vooruitkijken, voortouw nemen, initiatief tonen, verantwoordelijkheid en enthousiast zijn en inspireren, dan ondersteun je een vrijwilligersorganisatie.

(Bestuurslid vereniging Z)

5. Analyse

In deze thesis is getracht inzicht te geven in wat voetbalverenigingen kunnen doen om te professionaliseren. Om deze kernvraag te kunnen beantwoorden wordt gewerkt met de volgende deelvragen:

1. Wat is de aanleiding tot professionalisering in voetbalverenigingen?
2. Wat betekent professionalisering voor voetbalverenigingen?
3. Wat zijn de gevolgen van professionalisering voor het vrijwilligerswerk binnen de voetbalvereniging?
4. Is professionalisering noodzakelijk voor de continuïteit van voetbalverenigingen?

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen per deelvraag gepresenteerd.

5.1. Wat is de aanleiding tot professionalisering in de voetbalvereniging?

De aanleiding tot professionalisering in de voetbalvereniging zit vol tegenstellingen, waardoor het moeilijk is te zeggen of de prikkel tot professionaliseren van binnen of buiten de vereniging komt. De alsmaar toenemende kwaliteitseisen gaan namelijk hand in hand met de prangende ambitie van voetbalverenigingen om de dienstverlening te optimaliseren. Gezien het 'voor-leden-door-leden' karakter van de vereniging is dit eigenlijk geen vreemde ontwikkeling.

Er is een veranderende beleving van het verenigingswezen door verminderde loyaliteit en consumentisme. Er wordt hard gewerkt om de leden te doordringen van het besef dat verenigen vrijwilligerswerk inhoudt. Aan de andere kant wordt het consumentisme onder de leden versterkt door een professionele opstelling van de vereniging en door het aanstellen van betaalde krachten.

De concurrentie van nieuwe organisatievormen en de behoefte aan individuele sporten neemt toe. Ten slotte wordt er druk gezet op verenigingen door de overheid om publieke taken op zich te nemen.

5.2. Wat betekent professionalisering voor de voetbalvereniging?

Professionalisering is geen eenduidig begrip. De term professionalisering komt in de vereniging tot uiting via drie vormen. Ten eerste door middel van de aanstelling van betaalde krachten. De tweede vorm van professionalisering komt voor wanneer de vereniging zich actief inzet op het verkrijgen van benodigde deskundigheid of expertise. Tot slot is er sprake van professionalisering als de vereniging op een gestructureerde (professionele) manier werkt aan de continuïteit van de vereniging via een beleidsmatige aanpak, met doelen en strategieën.

Het aanstellen van betaalde krachten heeft in de praktijk slechts betrekking op een enkele vereniging.

Verenigingen maken actief werk van het aan boord halen en houden van de benodigde kennis en kunde via bedrijfsmatige methodes als werving en selectie, maar ook door het opleiden van vrijwilligers.

Verenigingen trachten door middel van een gestructureerde (professionele) manier van werken, met beleidsplannen, functieprofielen en doelstellingen de zelfredzaamheid te vergroten.

5.3. Wat zijn de gevolgen van professionalisering voor het vrijwilligerswerk binnen de vereniging?

Een betaalde kracht kan helpen vrijwilligers te ondersteunen in hun werkzaamheden of hen bepaalde expertise bij te brengen, maar kan ook tot scheve gezichten of zelfs een leegloop leiden.

Professionaliseren door het verkrijgen van expertise of deskundigheid kan betekenen dat vrijwilligers worden benut op hun (professionele) kwaliteiten, maar ook dat beschikbare vrijwilligers niet worden aangenomen of een vroegtijdig afscheid door de vereniging van een vrijwilliger die geen meerwaarde heeft.

Binnen verenigingen die professionaliseren door middel van een gestructureerde (professionele) werkwijze maakt het vrijblijvende karakter van vrijwilligerswerk plaats voor een professionele houding.

5.4. Is professionalisering noodzakelijk voor de continuïteit van voetbalverenigingen?

Gezien de verminderde binding en loyaliteit van leden enerzijds, en het door consumentisme en overheids-/bondsprogramma's alsmaar stijgende verwachtingspatroon anderzijds, wordt het moeilijk voor voetbalverenigingen om zich staande te houden zonder het doorvoeren van een bepaalde professionaliseringsslag.

Van de onderzochte verenigingen is geen één nog uitsluitend intern gericht. Steeds meer profileren verenigingen zich als maatschappelijke partner van de wijk of de gemeente. Ook de gestructureerde (professionele) werkwijze van de voetbalverenigingen wijst op een noodzakelijke verandering en verschuiving richting een service delivery organisatie.

Echter de zogenoemde 'passie' voor voetbal blijft het bindende element en blijft het merendeel van de werkzaamheden nog steeds op vrijwillige basis worden verricht.

6. Conclusie en aanbevelingen

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

Wat kunnen voetbalverenigingen doen om te professionaliseren?

De biologische metafoor is een interessante voor de overlevingsvraag van de voetbalvereniging. De Darwinistische logica komt er op neer dat wie zich optimaal aanpast aan de omgeving overleeft. Dit geldt ook voor voetbalverenigingen. Professionalisering is een zeer geschikt middel om de zelfredzaamheid van de vereniging te vergroten, wanneer de professionaliseringsvorm wordt toegepast die aansluit op de vereniging en haar omgeving.

Uit de vorige hoofdstukken kan worden opgemaakt dat professionalisering een nieuwe intrinsieke betekenis heeft. Professionaliseren gaat vooral om het aantrekken en behouden van expertise en vaardigheden. Het is noodzakelijk dat vrijwilligers binnen de club worden geselecteerd op kwaliteiten i.p.v. anciënniteit. Dus je kiest iemand als penningmeester omdat hij goed is met geld, niet omdat hij toevallig al 30 jaar elke zondag op de club is en goed overweg kan met de voorzitter. Met deze werkwijze kan het maximale uit het ledenbestand worden gehaald. Het is van belang dat clubs gericht gaan kijken naar hoe ze bepaalde expertise die ze missen, kunnen gaan verwerven door hun vrijwilligers opleidingen aan te bieden. Het paradoxale is dat dit met name geldt voor de kleinere clubs, die naar verwachting de minste middelen hebben, omdat in een grote club vrijwel alle soorten expertise vertegenwoordigd zijn.

Volgens Meijs (2011) is de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen onveranderd hoog, maar gaat het er om middels een goede organisatie de latente vrijwillige energie om te zetten in vrijwillige inzet. Een complicerende factor is dat de beschikbaarheid minder eenduidig en collectief is als vroeger, net als de bekwaamheid. Door het vrijwilligerswerk in te passen in het leven en de agenda van de vrijwilliger komt vanzelf de organisatie in beeld. Sectoren, organisaties en werkvormen die zich niet aanpassen haken af.

Van de onderzochte verenigingen is geen één uitsluitend een mutual support of service delivery organisatie. Verenigingen trachten op een gestructureerde (professionele) werkwijze de dienstverlening te optimaliseren, zonder afbreuk te willen doen aan het solidariteitsprincipe. De 'passie' voor voetbal blijft het vertrekpunt. Volgens bioloog Stephen Jay Gould worden organismen er door de aanpassingen aan de omgeving niet alsmear perfecter op; 'Het is een merkwaardig geheel van imperfecties, dat net goed genoeg werkt.'

Bovenstaande handelswijze beantwoordt aan de heikele kwestie hoe te professionaliseren zonder de charme van en binding met de vereniging op het spel te zetten. Je blijft het namelijk toch gewoon met vrijwilligers doen. Dit geniet volgens mij de voorkeur boven het aantrekken van een leger betaalde krachten. Dat laat onverlet dat je op sommige posten (trainers, medici) niet om betaalde krachten heen kunt.

Literatuur

Wetenschappelijke boeken en artikelen

Baarda, D.B., M.P.M. de Goede en C.J. van Dijkum (2003) Basisboek. Statistiek met SPSS. Handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens. Tweede, geheel herziene druk. Groningen: Stenfert Kroese.

Beck, U. (1992). Risk Society: Towards a New Modernity. Londen: Sage.

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). Betekenissen van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties. Utrecht: ISOR.

Berg, E. van den, P. Dekker en J. de Hart (2008) Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld. In: P. Schnabel, R. Bijl en J. de Hart (red.), Betrekkelijke betrokkenheid. Studies in sociale cohesie.

Berg, E. van den en J. de Hart (2008) Maatschappelijke organisaties in beeld. Grote ledenorganisaties over actuele ontwikkelingen op het maatschappelijk middenveld. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Boessenkool, J.H. & Jong, A.A. de (2001). Sportverenigingen in de 21e eeuw: Voor en door leden? Arnhem: NOC*NSF, pp. 76.

Boessenkool, Van Eekeren, Lucassen (2008). Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij: Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!

Boessenkool, J.H. & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging; Van, voor en door vrijwilligers!, *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), 1-10.

Bosch, A. (2008) Vrijwilligerswerk onder laagopgeleiden. Analyse van de afname van het aantal

Bottenburg, M. van & Schuyt, K. (1996), De maatschappelijke betekenis van sport. Arnhem: NOC*NSF

Bottenburg, M. van (2007). 'Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld'. In: J.W. Duyvendak & M. Otto (red.) Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.

Bottenburg, M., (2004) Individueel en collectief gedrag in de sport. In: J.W. Duyvendak en M. Hurenkamp, red. *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*. Amsterdam: Van Genneep, p. 85-103.

Breedveld et al. (2006). Rapportage Sport 2006. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau

Crum, B.J., (2001). Over de versporting van de samenleving; Reflecties overbewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid. Haarlem

Dekker, P. (red.) (2002) Particulier initiatief en publiek belang. Beschouwingen over de aard en toekomst van de Nederlandse non-profitsector. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Enjolras, B. (2001). Community-based economy, market and democracy. The case of Norwegian voluntary sport organisations. Oslo: Institute for Social Research, pp. 5-13, 39-52.

Handy, C. (1988) Understanding voluntary organizations. How to make them function effectively. London: Penguin Books.

Knop, de P., Scheerder, J. & Vanreusel, B. (2006). Sportsociologie. Het spel en de spelers. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg

Kuperus, M. (2005). De vereniging op survival: overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: CIVIQ

Kuperus, M. (2005) Hallo, is daar iemand? Verenigingsdemocratie en de stap naar de 21ste eeuw. Verenigingsmanagement, nummer 4, p.18-21.

Kuperus, M. (2007) De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen. Utrecht: MOVISIE / Amsterdam: Caravel Publishing.

Kuperus, M. en A. Vonk (2010) Democratie nieuwe stijl. Verenigingsmanagement, nummer 11, p.40-45.

Lucassen, J., van Bottenburg, M., & van Hoecke, J. (2007). *Sneller Hoger Sterker Beter*. Nieuwegein/ 's-Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.

Meijs. L.C.P.H. (2011) Een tragedie in vrijwilligerswerk voorkomen: een nieuw paradigma. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), p. 57-65

Minderman, G. D. (2008) Legitimatie & verankering. Uitdagingen voor de maatschappelijke ondernemer. Amsterdam: Vrije Universiteit.

MOVISIE (2010) Democratie tot in de haarvaten. Een samenwerkingsproject over verenigingsdemocratie, ledenbinding en participatie. Utrecht: MOVISIE.

NOC*NSF (2005). Verenigingsmanagement in de Sport. NOC*NSF Arnhem.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster. New York.

Rubin, H.J. & Rubin J.S. (2005). *Qualitative interviewing; the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage publications

SER (Sociaal-Economische Raad). (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: SER.

SCP. (2004). *In het zicht van de toekomst. Sociaal en cultureel rapport 2004*. 's-Gravenhage: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Sociaal en Cultureel Planbureau, (2006). *Rapportage Sport 2006*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau;

Sociaal en Cultureel Planbureau en WJH Mulier Instituut, (2008). *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau;

Thiel, S. van (2007) *Bestuurskundig onderzoek. Een methodische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho b.v.

Van der Poel, H. (2003). *Ontwikkelingen in het Sportbeleid*, In K. Breedveld (Ed.), *Rapportage Sport 2003* (pp. 35-69). Den Haag: SCP.

Vries, J. de., Nagtegaal, K., Baatenburg de Jong, R., Bekker, G., Löwik, S., & Wardenaar, R. (2007). Besturen als sport : een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector (68 p. bijl. fig. tab. Met lit. opg.). Leiden/ Den Haag: Universiteit Leiden/Campus Den Haag.

Documenten

- Documentenanalyse onderzochte verenigingen
- Verenigingsmonitor 2008 (Mulier Instituut)
- Rapport Besturen als Sport. Juli 2007
- Beleidsbrief sport 2007
- Brief Betreft Voortgang Impuls brede scholen, sport en cultuur 2009

Krantenartikelen

- Volkskrant 28-02-2008
- Volkskrant 12-01-2012

Websites

- www.nocnsf.nl
- www.mulierinstituut.nl
- <http://www.sportknowhowxl.nl/vraag-en-antwoord/2379>
- <http://www.sportknowhowxl.nl/SportverenigingEnPassie/4452>
- <http://www.sportknowhowxl.nl/alleen-op-de-wereld/1722>
- http://www.sportknowhowxl.nl/skxl_nl/4419
- <http://www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/4741>
- http://www.sportknowhowxl.nl/skxl_nl/6405