



**DRS. BEREND RUBINGH EN ANDRÉ DE JEU
OVER HET AFSCHIED VAN DE TRADITIONELE CLUB**

Transitie van gemeenten: **loslaten** **en ruimte geven**

Tekst: **Sandra van Maanen**

Het huidige model van de georganiseerde sport kent zijn oorsprong in de vorige eeuw, toen we ons vanuit interesse en passie voor sport verenigden. Op voetbal ging je omdat alle vriendjes het deden, de club de juiste geloofssignatuur had en er bovendien weinig anders te doen was. Clubs boden de mogelijkheid om te sporten, hadden voorzieningen en trainers en organiseerden de competitie. Maar dat was toen.

Sportverenigingen anno 2015 staan onder druk. Teruglopende ledenaantallen, lagere subsidiëring, hogere kosten, minder vrijwilligers en een toenemend takenpakket drijven steeds meer sportaanbieders in het nauw. Om te voorkomen dat de traditionele sportbonden en sportverenigingen de aansluiting straks volledig missen in de snelveranderende wereld, hebben het Ministerie van VWS en sportkoepel NOC*NSF gezamenlijk het project 'Transitie in de sport' opgezet.

Ook Vereniging Sport en Gemeenten draagt graag een steentje bij aan dit veranderingsproces. We spraken hierover met drs. Berend Rubingh, organisatiedeskundige en docent (universiteiten Groningen en Brussel) op het gebied van verandkunde. Eerst laten we André de Jeu, directeur van VSG, aan het woord. Hoe kijkt hij aan tegen het veranderende sportlandschap, en op welke

wijze kunnen gemeenten inspelen op de nieuwe behoefte van de (sport)consument?

Hoezo moet alles ineens anders?

André de Jeu: "De aanleiding voor de transitie van de sportsector is heel divers. De periode van de grote economische veranderingen, maar ook de ontwikkelingen die zich op het gebied van communicatie en bijvoorbeeld vrijetijdsbesteding voltrekken, resulteren in een compleet veranderende wereld. En om maar meteen duidelijk te zijn: oude tijden keren niet meer terug."

Wat betekent dit voor verenigingen?

De Jeu: "Wat je ziet is dat traditionele structuren ter discussie komen te staan, beginnen te wankelen. Bij banken, buurthuizen, de gezondheidszorg en bijvoorbeeld kerken is dat het geval. En ook bij sportverenigingen."

gen. Er wordt nog steeds gesport. Sterker nog: er zijn meer sporters dan ooit. Maar niet meer in traditioneel georganiseerd verband, zoals eerder het geval was. De vereniging van toen is niet langer houdbaar, want wie wil er nog bardiensten draaien? Verplichtingen worden afgekocht, mensen hebben geen zin meer om tijd te steken in de vereniging. Ze haken af."

Wie pakt de handschoen op?

De Jeu: "Als gevolg van dit alles ontstaat ook discussie over de financieringsconstructies van sportaccommodaties. Deze behoren tot het maatschappelijk vastgoed. Vanuit de nieuwe positie van de sportvereniging is

“Mensen hebben geen zin meer om tijd te steken in de vereniging. Ze haken af”

De lange weg van A naar B

Een transitie van de sportstructuur neemt tijd in beslag, de route die gevolgd wordt ligt voor niemand vast. Is dat vervelend, die onzekerheid? VSG probeert gemeenten ervan te overtuigen innovatie te omarmen en waar nodig te stimuleren. André de Jeu: "Wanneer we ons bewust iedere dag de vraag stellen voor wie we het doen en wáár we dan mee bezig moeten zijn, zullen we zien dat het nodig is om op een onorthodoxe manier naar beleidsvorming en -uitvoering te kijken. Gemeenten zullen niet langer sportactiviteiten altijd zelf aanbieden, maar een klimaat scheppen dat ruimte geeft aan initiatieven vanuit inwoners en deze ondersteunen waar het nog niet vanzelf gaat. Als men het zelf kan, blijf dan vooral goed monitoren en durf los te laten waar mogelijk. Mensen kunnen meer zelf dan we soms denken."

het niet de overheid, maar steeds vaker de particuliere investeerder die verantwoordelijkheid neemt. Ook nemen wijkbewoners en sportverenigingen zelf het initiatief een maatschappelijke onderneming op te starten. Begrippen als *right to challenge* en *right to bid* worden in sommige gemeenten sterk gestimuleerd. Dit leidt tot verdere decentralisatie, maatwerk van onderaf. Sportaanbod dat vanuit de wijken door bekende gezich-

ten binnen die wijk wordt vormgegeven. Voor de gemeente ontstaat hierdoor een nieuwe rol: van organiseren naar faciliteren. De volgende stap is loslaten. Dat zal de moeilijkste worden, want dat kan natuurlijk niet overal en met alles.”

Bijvoorbeeld?

De Jeu: “Een zwembad dat door vrijwilligers wordt gerund, een sportpark waar de gebruikers het collectief voor het zeggen hebben. Critici spreken al snel van een ordinaire bezuinigingsoperatie, maar dat is te makkelijk. Want goed faciliteren betekent ook goed onderhouden, en in veruit de meeste gevallen zorgt de gemeente ervoor dat dat uitgangspunt wel overeind blijft. Het is niet zo dat de gemeente haar verantwoordelijkheid inlevert.”



André de Jeu, directeur VSG



Berend Rubingh, organisatiedeskundige en docent

Is het eind van de transitie in zicht?

De Jeu: “Veel gemeenten zijn al heel ver, maar toch bevinden we ons nog in een beginstadium. Belemmeringen om zaken écht anders en toekomstgericht te organiseren zijn er in de praktijk nog te veel.

“Voor de gemeente ontstaat een nieuwe rol: van organiseren naar faciliteren”

Wie neemt op een sportpark waar bijvoorbeeld hockey-, voetbal-, korfbal- en atletiekverenigingen zetelen het voortouw? Wie analyseert, wie onderzoekt wat de behoefte van sporters is? En dat allemaal

zonder het eigenbelang voorop te stellen. Stel dat sportclubs met een commerciële fitnessaanbieder voor al hun leden op het sportpark een gezamenlijke fitnessclub willen bouwen. Mag dat volgens het vigerend bestemmingsplan dat ooit voor deze locatie werd vastgesteld? Vanuit de oude structuren is het verdraaid lastig om mee te gaan in de (r)evolutie die de sportsector op dit moment doormaakt. Wat is goed? Niemand weet het precies. Dat is het kenmerk van veranderen. Dat lukt niet langs de weg van blauwdrukken.”

Pappen en nathouden voorlopig?

De Jeu: “Sommige gemeenten hanteren de radicale aanpak: ze zetten alle traditionele subsidies stop en geven verenigingen de accommodaties in eigen beheer om daar, doelgroepgericht, aanbod te creëren. Ook voor speciale doelgroepen als senioren of langdurig werklozen. Een mooi voorbeeld daarvan zie je in Rotterdam, waar het pro-

ject 'Rotterdam beweegt mee' stadsgenoten met een afstand tot de arbeidsmarkt letterlijk in beweging brengt door ze te verbinden aan de club. Door deze mensen een taak te geven, ritme te bieden, trainingen en gesprekken aan te gaan. Een vereniging in de buurt is laagdrempelig, dus bij uitstek geschikt om mensen uit een isolement te halen. Dat doen niet de trainers van die sportclubs, daar zijn natuurlijk ook andere deskundigen bij betrokken. De accommodatie is het bindmiddel en veel laagdrempeliger dan een kantoorgebouw van sociaal werk."

Nog meer goed nieuws?

De Jeu: "Het nieuwe sportlandschap is een wereld waar verbindingen ontstaan, tussen de diverse maatschappelijke voorzieningen, de zorg, het onderwijs en kwetsbare groepen. De mooiste initiatieven laten ruimte aan de doelgroep, de gebruikers zelf. 'Sociaal Vitaal' is een prachtig voorbeeld van een programma dat ons leert dat je niet zomaar in bestaande structuren kunt ingrijpen. Via dit programma, dat al in verschillende gemeenten draait, worden eenzame wijkbewoners bij elkaar gebracht.



Ze volgen een traject waarin zijzelf na een jaar de verantwoordelijkheid krijgen de groep bij elkaar te houden. En dat werkt. De zorgvraag in geld uitgedrukt neemt bovendien significant af. Beweging speelt een rol, maar wordt niet als hoofddoel ingezet. Elkaar ontmoeten wel. Binnen de ketenzorg vormt sport en beweging een verdraaid interessant mechanisme."

En waar blijft de sporter?

De Jeu: "De traditionele sportaanbieder verdwijnt, doordat de vraag van de consu-

ment verandert. Lidmaatschap van de vereniging maakt plaats voor bijvoorbeeld lidmaatschap van het sportpark, waar diverse aanbieders zetelen. Met stadspassen voor mensen met een laag inkomen, zodat ook zij waar en wanneer ze maar willen kunnen sporten."

Drs. Berend Rubingh, expert in veranderingmanagement: "Vergroten lokaal ondernemerschap is een must"

"Lokaal ondernemerschap wordt steeds belangrijker, maatwerkinitiatieven zijn een must." Dat vindt drs. Berend Rubingh, als hem de vraag wordt voorgelegd waar het perspectief voor de sport zich bevindt. "We moeten in ons land afstappen van het idee dat alles centraal moet worden aangestuurd. Dat sportbonden en verenigingen volgens vastgesteld stramien en regeltjes alles voor iedereen die wil sporten organiseren. Zo zit de wereld niet meer in elkaar, lokaal ondernemerschap vraagt om iets heel anders."

Volgens Rubingh zit er voor bonden en verenigingen maar één ding op: veel meer loslaten en kijken wat er gebeurt. "Het aansturen van lokale initiatieven is natuurlijk niet aan verenigingen, maar ze kunnen er wel een rol in spelen. Kijk naar de nieuwe start-ups die in het bedrijfsleven ontstaan. Waarom als vereniging ook niet een platform vormen



voor nieuwe initiatieven? Als we dan maar afstappen van het paradigma dat we iedereen lid moeten maken. Nieuwe initiatieven zijn gebaat bij zetje in de rug, die kunnen meerdere partijen geven. Zorg dat je in de gaten hebt welke lokale initiatieven zich ontpoppen en speel daarop in.”

We vinden elkaar wel, ook zonder de vereniging

We hebben allang geen vereniging meer nodig om in contact te komen met sportmaatjes. Clubjes vormen, afspraken maken om samen te sporten, het inhuren van een trainer of het regelen van een accommodatie gaat steeds vaker buiten de sportvereniging om. Met dank aan sociale media, waarmee je alles (en op ieder moment) in no time regelt. De mogelijkheden om elkaar te vinden zijn veranderd.

Rubingh is van mening dat de monopolie-

positie die de sportvereniging jarenlang in Europa heeft gehad plaatsmaakt voor een veel diverser sportlandschap. “De huidige vereniging die al decennia bestaat, als instituut, appelleert niet meer aan de oorspronkelijke behoefte ‘je te verenigen’. Je komt ergens bij dat al bestaat en is gevormd. En dus zie je het ook eerder als een sportwinkel waar je diensten koopt. Maar de behoefte om ons te verenigen, ergens bij te horen en in beweging te komen is er wel. Mensen verenigen zich weer, maar dan wel op de moderne manier. Dat wil zeggen: met behulp van sociale media en niet meer met een levenslang lidmaatschap als voorwaarde.”

De vereniging met sportvelden waar een hek omheen staat en waar niemand anders dan de leden zelf mogen sporten is verleden tijd. Wie wil sporten organiseert dat steeds vaker zelf, ook op plekken die niet per definitie aan sport toebehoren. “Er wordt gevoet-

bald op pleintjes in de stad, voor bootcamp ga je met een groep gelijkgestemden naar het park of het bos. En dansclinics worden

“Bonden en verenigingen zijn niet langer regelgevend, maar ondersteunend”

– ook door niet-opgeleide docenten – met veel succes in een zaaltje in de wijk gegeven. Dat is de realiteit. Voor al deze zaken is de vereniging overbodig. Even een appje rondsturen en je hebt een groep liefhebbers of gelijkgestemden bij elkaar.”





Foto: stock.xchng

Samenwerken

Hoe ziet die toekomst er dan uit, zijn er nog wel verenigingen? “Er is toekomst, maar het moet wel anders. En het kan ook anders, met verenigingen die nog wel degelijk van betekenis voor de sportaanbieder zijn. Want ondertussen ontstaat er veel leuks op lokaal niveau. Zoals in Leeuwarden, in de wijk Nijlân, een wijk waar de bewoners laag op de participatieladder staan en weinig

“Sportverenigingen kunnen zich veel sterker in de vorm van het buurthuis manifesteren”

bewegen. Zes sportverenigingen werken er tegenwoordig samen in het project Sportwijk Nijlân. Ze spelen in op kleinschalige initiatieven vanuit de wijk zelf en bieden bijvoorbeeld walking football, omdat juist daar behoefte aan is. Bij geen enkele vereni-

ging werd het aangeboden, maar in samenwerking met elkaar blijkt het voor een specifieke doelgroep prima te organiseren.”

De slimme sportvereniging past zich volgens Rubingh aan, zet deuren en ramen open, werkt samen en komt met een flexibel aanbod. “En de sportkoepel moet zich veel nadrukkelijker bezighouden met het van onderaf stimuleren en faciliteren. Bonden en verenigingen zijn niet langer regelgevend, maar ondersteunend.”

Voor de ideale nieuwe sportaanbieder bestaat geen recept, helaas. “De kunst is aansluiting te vinden bij enthousiastelingen die iets nieuws beginnen. Belangrijk is samenwerking te zoeken, lokaal. Met andere verenigingen, de bieb, de bridgeclub, noem ze maar op. Sportverenigingen kunnen zich veel sterker in de vorm van het buurthuis manifesteren, als logische plek waar iedereen welkom is. Handicap van veel verenigingen is dat ze vastzitten aan regeltjes en rituelen die het onmogelijk maken om over de eigen muurtjes heen te kijken en te innoveren.”

Buurtsportcoaches

De rol van buurtsportcoaches wordt volgens Rubingh van cruciale betekenis in het

nieuwe sportlandschap. Ook zij zullen zich moeten aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid, en dus niet langer vanuit hun eigen perspectief – ‘ik hou van sport en ga jou daarin meenemen’ –, maar veel sterker op basis van werkelijke attitude met de doelgroep. “Die doelgroep heeft vaak heel andere motieven om in beweging te komen. Mensen zijn vaak helemaal niet op zoek naar een sport die bij ze past, maar willen een beetje fitter worden. Of ze zijn op zoek naar anderen om samen iets te ondernemen, hun eenzaamheid te doorbreken. Buurtsportcoaches moeten hun sportpetje durven afzetten, zich verdiepen in de werkelijke behoefte van de mensen die ze willen bereiken. Tegelijk moeten ze zich focussen op enthousiastelingen in de wijk die de kar trekken, nog voordat bijvoorbeeld het kennismakingsproject is afgelopen. Want dan ontstaat verbinding, bereik je continuïteit in aanbod. Gemeenten moeten buurtsportcoaches hierop aansturen, maar hen ook goed toerusten. Want het is geen gemakkelijke opdracht.”



Verder lezen...

Op het Visie & Beleidsplein op www.sportengemeenten.nl kunt u de volgende documenten downloaden:

‘Vereniging Sport en Gemeenten (2012). Handreiking do’s en don’t’s lokale netwerkvorming’ bij *Sportstimuleringsbeleid*

‘NOC*NSF (2015). Sportaanbiedersmonitor’ bij *Sportstimuleringsbeleid*

‘Sportservice Provincie Utrecht (2014). Factsheet sociaal vitaal’ bij *Maatschappelijke verbondenheid*

‘NISB (2013). Actieprogramma taskforce belemmeringen sport en bewegen in de buurt’ bij *Sportstimuleringsbeleid*