

Hoe vitaal zijn sportverenigingen?

Door dr. Jo Lucassen, Mulier Instituut

Onlangs verscheen het boek *Vitale sportclubs voor sport en samenleving*. De bundel is gewijd aan de vitaliteit en vitalisering van sportverenigingen. Daarbij hebben de auteurs niet zozeer de vraag gesteld of sportverenigingen in de 21e eeuw nog wel bestaansrecht hebben: anno 2015 zijn er immers nog zo'n 27.000 actief in Nederland en de ruim 4 miljoen Nederlanders die lid zijn van een of meer sportverenigingen twijfelen niet aan dit bestaansrecht. Een hele stoet van wethouders en wetenschappers doet dat evenmin.

Wel is duidelijk dat de maatschappelijke omgeving waarin de sportclubs opereren sterk verandert en dat schept nieuwe condities. Daardoor wordt een groot beroep gedaan op het aanpassingsvermogen van sportverenigingen, wat als een kernelement van hun vitaliteit wordt beschouwd.

Druk vanuit een toenemend dynamische en complexe samenleving

Het laatste decennium worden sportclubs vanuit de samenleving steeds nadrukkelijker aangesproken op hun maatschappelijke rol en bijdrage, bijvoorbeeld door gemeenten in het kader van sociaal beleid of van de sportstimulering. De verwachte bijdrage gaat verder dan datgene waar sportclubs zich van oudsher op richten, het organiseren van een goed sportaanbod voor hun leden. Van de clubs wordt verwacht dat ze ook voor niet-leden een aanbod bieden en openstaan voor andere maatschappelijke taken en daarbij samenwerken met relevante lokale partners.

Maar ook bij de leden zelf zijn de verwachtingen vaak hooggespannen: liefst sporten op een moment dat hen past, met goede begeleiding en op een goed geoutilleerde accommodatie. Toch worden de leden daarmee niet gelijk pure consumenten (Van der Roest, 2015). Tegelijkertijd blijft het een opgave mensen te vinden voor het vrijwilligerswerk in de club (Janssens, 2011), staan de subsidies ter discussie en neemt de concurrentie op de sportmarkt toe. Kortom een complexe en veranderlijke omgeving.

Aan sportverenigingen worden dus door zowel hun interne als hun externe stakeholders andere eisen gesteld: organisaties in hun omgeving en sportbeoefenaars als (potentiele) leden. De sterk intern gerichte traditionele cultuur van verenigingen komt hierbij onder druk te staan. Het voor en met elkaar op een betrekkelijk weinig geregelde manier organiseren van een sportaanbod zou plaats moeten maken voor een open en efficiënt georganiseerde club. Sportbonden en overheden zijn op zoek naar sportverenigingen die hiervoor het meest open staan en toegerust zijn, naar de ondernemende verenigingen of de vitale clubs.

Op zoek naar de vitale sportvereniging

In het boek buigen we ons over de vraag hoe je zicht kunt krijgen op de vitaliteit van sportclubs. Vitaliteit van sportverenigingen is een breed en meerduidig begrip. Vitaliteit kent verschillende elementen zoals in beweging zijn als organisatie, aanpassingsvermogen hebben, flexibel om kunnen gaan met invloeden van buiten en veerkrachtig zijn.

Vitaliteit heeft een interne dimensie, de mate waarin de organisatie op zichzelf goed draait. De financiën, accommodatie en het aantal vrijwilligers zijn dan op orde en vanuit die basis kan een vereniging zich goed staande houden bij veranderingen of nieuwe doelen stellen en proberen te realiseren. Daarnaast is er een externe dimensie in de vorm van gerichtheid op de omgeving van de club, die leidt tot samenwerking, support en 'erkenning'. Daardoor wordt de club niet alleen attractief voor haar leden, maar ook voor andere partijen. Het bestaansrecht van de vereniging, de 'licence to operate', wordt dan meer door de omgeving gesteund. Vanuit deze afbakening van vitaliteit hebben we een vitaliteitsindex ontwikkeld waarin de twee basisdimensies van vitaliteit zijn uitgewerkt

1. organisatiekracht
2. maatschappelijke oriëntatie.

Inmiddels is deze index toegepast bij verschillende lokale onderzoeken naar de vitaliteit van sportclubs verspreid door het land. Op basis daarvan kan worden vastgesteld dat het met de vitaliteit van een meerderheid van de Nederlandse sportverenigingen redelijk voor staat. Dit geldt dan wel meer voor de dimensie organisatiekracht dan voor de dimensie maatschappelijke oriëntatie. Bijna 30% kan worden aangemerkt als een open club (Kalmthout, Werff, Daamen, Veerman, Kaper, Veldhoven, Hendriksen, & Hoogwerf-Bertens, 2013).

Verenigingen als partners in beleid

Gemeenten en provinciale overheden zien verenigingen steeds vaker als partner in beleid en zijn op zoek naar verenigingen die een actieve rol kunnen en willen spelen, bijvoorbeeld in lokaal beleid voor het sociale domein. Een screening van lokale clubs met de vitaliteitsindex geeft een eerste inzicht in de wijze waarop verenigingen functioneren zowel organisatorisch, als gelet op hun maatschappelijke oriëntatie. Een dergelijk onderzoek maakt een genuanceerd onderscheid mogelijk in verschillende segmenten verenigingen, bijvoorbeeld in categorieën als kwetsbare, krachtige en maatschappelijk extra actieve clubs. Het geeft bovendien informatie op welke thema's mogelijkheden liggen voor groei, ontwikkeling en versterking van de verenigingen, hetzij groepsgewijs, hetzij als individueel maatwerk.

De waarde van de vitaliteitsindex is primair diagnostisch. De beoordeling van verenigingen met een uniforme methode maakt een goede vergelijking mogelijk van hun situatie en potentieel. De mogelijkheden om hen bij lokaal beleid te betrekken kunnen zo beter worden bepaald.

- Vanuit sportstimuleringsbeleid kan de inzet zijn dat zoveel mogelijk verenigingen krachtig zijn en zo een aandeel kunnen leveren aan het (lokale) sportaanbod. De index maakt zichtbaar welke clubs kwetsbaar zijn en op welke punten met name.
- Vanuit de optiek van sociaal beleid geeft de index inzicht in de clubs die het meest bereid en in staat zijn naast hun rol als sportaanbieder een bredere maatschappelijke rol te vervullen en op welk terrein dan met name.
- De diagnose levert ook aanknopingspunten voor een gericht ondersteunings- en stimuleringsbeleid.
- Er wordt te 'kort door de bocht' gedacht wanneer de veronderstelling is dat vitale clubs meteen als partner in haken op beleid van externe partijen. Dat geldt nog sterker wanneer beoogde vernieuwingen voor gemeentelijk beleid of actieplannen vanuit de bond *top-down* worden aangeboden, zonder voorafgaande inbreng van betrokkenen. Daarbij wordt vaak te gemakkelijk gedacht dat de verenigingen deze 'alleen nog maar hoeven uit te rollen'. Een dergelijke aanpak gaat voorbij aan de stroefheid van het beleidsproces in ledenorganisaties. Overtuigen, onderhandelen, improviseren en compromissen sluiten zijn onlosmakelijk verbonden met het verenigingsleven om uiteenlopende idealen en belangen met elkaar in lijn te brengen. Maar met een vitale club heb je wel een stevige partner, die vaak al decennia lang goed geworteld is.
- Houd rekening met het beeld dan bij clubs zelf leeft van hun maatschappelijke positie. Bij veel verenigingen heerst de overtuiging dat zij als sportaanbieder al een uitgesproken maatschappelijke rol vervullen voor een deel van de lokale bevolking. Naast deze smalle benadering van maatschappelijke betrokkenheid vindt ook een bredere benadering bij een deel van de clubs herkenning, waarbij zij zich ook in willen zetten voor andere maatschappelijke taken. De mogelijkheid via de maatschappelijke activiteiten meer mensen als leden te werven en binden is vrijwel altijd een belangrijk motief om die taken te gaan doen.
- Zowel uit uitgevoerde peilingen onder lokale clubs, als uit de beschreven casestudies, blijkt dat niet alleen grote verenigingen met een sterke organisatie extra maatschappelijke inzet kunnen realiseren. Bij sommige kleine clubs gebeurt dit ook, maar staat of valt dit nog meer met de persoonlijke betrokkenheid van bestuur, leden en vrijwilligers.
- Verenigingen maken wat vernieuwing en/of bredere maatschappelijke inzet betreft bewuste keuzes, soms om hieraan niet te beginnen omdat men de voorkeur geeft aan consolidatie van de bestaande situatie.

Sleutelrol voor het clubbestuur

In de onderzoeken is keer op keer de sleutelrol naar voren gekomen van het verenigingsbestuur voor de vitaliteit van de sportclub en in vitaliseringsprocessen. Het bestuur kan duidelijk maken dat het open staat voor verbeteringen en mede daardoor een sfeer scheppen waarin kritisch wordt gekeken naar de vitaliteit en kwaliteit van de club.

- Uit onderzoek naar vitaliseringsprocessen blijkt dat een belangrijke factor de aanwezigheid van een lonkend perspectief is, of wat Daniel Klijn noemt de 'stip aan de horizon' (Klijn, 2012). Een lonkend perspectief kan de betrokkenen in de club beweging krijgen en hen een leidraad bieden om hun handelen concreet vorm te geven.
- Uit de ervaringen onder meer bij Maatschappelijk Verantwoord Verenigen blijkt dat nieuwe activiteiten op een breed scala van thema's gericht kunnen zijn, maar dat het van wezenlijk belang is dat de activiteiten passen bij interesses en competenties van leden en bij de verenigingscultuur, en dat ze dicht aanliggen tegen wat de vereniging ziet als haar corebusiness.
- Bij het op gang brengen van een bredere maatschappelijke rol speelt persoonlijk engagement van de clubbestuurders vaak een grote rol. Wanneer zij oprecht iets willen betekenen voor de buurt, voor een groep mensen of de wereld (denk aan een sponsorloop) en dit gedachtengoed op hun leden en kader over weten te brengen, bloeit de hele vereniging op.
- De ervaringen in de projecten Vereniging in bedrijf bij Utrechtse voetbalclubs maken duidelijk dat een andere sleutelfactor om meer vitaliteit bij de verenigingen te bereiken, het werken aan 'gezonde' diversiteit is. Daarmee wordt de kunst bedoeld om de verschillen tussen leden niet als een probleem te zien, maar als kans. Dit geldt met name in een situatie waarin sporters en vrijwilligers in de club een steeds diversere achtergrond hebben gekregen (Verhagen, 2014).
- Aansluiten bij en ontsluiten van het brede potentieel van de leden vereist wel dat er intensiever wordt gecommuniceerd tussen bestuur en leden en meer in de vorm van tweerichtingsverkeer, bijvoorbeeld via sociale media.
- Om beter om te gaan met de voortdurende dynamiek waarmee sportclubs anno 2015 te maken hebben en met het brede scala aan belanghebbenden, is het nuttig het lerend vermogen van de verenigingen verder te ontwikkelen. Dit kan op verschillende manieren.
- In de praktijk blijkt voor het organiseren van extra activiteiten in de sportvereniging vaak het inschakelen van professionals nodig. De meeste vrijwilligers komen niet aan dagactiviteiten toe vanwege verplichtingen vanuit hun eigen betaalde baan. Ook ontbreekt het bij vrijwilligers soms aan specifieke kennis of vaardigheden, zoals voor het werken met specifieke doelgroepen of het opstellen en verantwoorden van subsidie-aanvragen.

De kracht van de sportvereniging

Hoewel door marketeers en veranderkundigen vaak het tegenovergestelde wordt beweerd, hebben verenigingen een aantal kenmerken waardoor zij gemakkelijker in staat zijn om te gaan met de veranderdruk uit hun omgeving, dan bijvoorbeeld commerciële organisaties.

- Als ledenorganisatie hoeven zij zich niet te laten dollen door elke wens van externen. Zolang de leden vertrouwen hebben in de koers, is er een stevige basis.
 - De vrijwillige inzet voor de club drukt de kosten en maakt die minder gevoelig voor schommelingen in andere inkomstenbronnen. Er hoeft geen winst te worden gemaakt en wordt het financieel echt spannend, dan steken de leden zelf iets meer de handen uit de mouwen.
 - Op lokaal niveau kan de verenigingssport bovendien ondanks de crisis nog steeds rekenen op behoorlijke steun, maar worden wel meer tegenprestaties verwacht.
 - Voordelig voor het aanpassingsvermogen van sportclubs is bovendien dat aanbodvernieuwing vanuit verschillende hoeken van de vereniging kan komen (trainers, commissies, initiatiefrijke leden) en dat clubs zelf in de hand hebben in welke (nieuwe) zaken geïnvesteerd gaat worden.
- Het sportverenigingsleven in Nederland is enorm rijk geschakeerd. Het gevarieerde sportaanbod vanuit verenigingen is in ook sociaal-cultureel opzicht als een enorme rijkdom te beschouwen. Het is voor de sportparticipatie en de samenleving als geheel van groot belang de mogelijkheden tot keuze en tot eigen initiatief die hierdoor bestaan te behouden voor zowel de gebruikers als voor de ‘draggers’ van dit cultuuroed.

Literatuur

Janssens, J. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Kalmthout, J. v., Werff, H. v. d., Daamen, T., Veerman, H., Kaper, R., Veldhoven, N. S. v., et al. (2013). *Wie is de sporter? Sportersmonitor – Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: NOC*NSF.

Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie. Een handboek voor sportbestuurders*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Van der Roest, J.-W. (2015). *From participation to consumption? Consumerism in voluntary sport clubs*. Universiteit Utrecht, Utrecht.

Verhagen, S. (Ed.). (2014). *Hoe de bal blijft rollen: naar meer vitaliteit van voetbalverenigingen*. Amsterdam: SWP Uitgeverij.

Boek bestellen

Het boek *Vitale clubs voor sport en samenleving* (redactie Jo Lucassen en Janine van Kalmthout, Mulier Instituut) is verschenen in de *Sport en Kennis* reeks van uitgeverij Stipp. Het boek telt 196 pagina's en kost €17,50. Klik [hier](#) om het boek te bestellen.