

Wetenschap & Onderzoek

Verenigingsondersteuning: van lappendeken naar professioneel netwerk

Vitale sportaanbieders zijn een speerpunt in het actuele Nationaal Sportakkoord, getuige de zinsnede: "Sportverenigingen staan voor forse uitdagingen om leden te werven en te behouden en hun maatschappelijke rol te verbreden. Een deel daarvan heeft ondersteuning nodig om beter in te spelen op de eisen van deze tijd." In het *Brancherapport Sportverenigingen* – dat dit najaar verschijnt – wordt de situatie van de Nederlandse sportverenigingen breeduit in kaart gebracht. Ook aan de beschikbare verenigingsondersteuning wordt een hoofdstuk gewijd, waarvoor uitvoerig (literatuur)-onderzoek is gepleegd en experts op het gebied van verenigingsondersteuning (VO) zijn geïnterviewd. Dit artikel is een verkorte versie van dit hoofdstuk.

DOOR JO LUCASSEN (MULIER INSTITUUT), MET MEDEWERKING VAN KARIN VAN DER MAAT (KENNISCENTRUM SPORT)

Zo'n 25 jaar geleden werden de eerste initiatieven genomen om sportclubs te ondersteunen bij strategische vragen in de vorm van ondersteuningsprojecten. Daarbij gaat het om activiteiten gericht op het vraaggericht oplossen van knelpunten in het organisatorisch en bestuurlijk functioneren van sportverenigingen, waarbij sprake is van bezoeken van een ondersteuner of adviseur. Het aanbod aan ondersteuning is sindsdien stevig gegroeid. Vanaf 2012 is de verenigingsondersteuning van NOC*NSF en de sportbonden direct gekoppeld aan het landelijke programma Veilig Sportklimaat (VSK), gericht op het tot stand brengen van zogenoemde integraal sportieve verenigingen (NOC*NSF 2015).

Vraag en aanbod – de markt van VO

VO kan betrekking hebben op zeer uiteenlopende zaken, van algemene beleidszaken en -plannen tot vrijwilligersbeleid (werving en selectie), doelgroepenbeleid of communicatie. Qua producten en diensten is tegenwoordig een duidelijk onderscheid te maken tussen online ondersteuning (bijvoorbeeld via handleidingen) en face-to-face-advies (bijvoorbeeld verenigingsondersteuners die workshops of een-op-eenbegeleiding bieden).

Hoewel een vraaggestuurde aanpak al het uitgangspunt vormde bij de ideeën die werden neergelegd in het SPIN Masterplan Sportinfrastructuur (2001), lijkt de verenigingsondersteuning ook nu nog overwegend aanbodgestuurd en subsidiegedreven. De door ons geïnterviewde experts geven aan dat een ontwikkeling gaande is naar het passend maken van aanbod (maatwerk, al dan niet op basis van segmentatie) en het (lokaal) werken vanuit de vraag/behoefte van de vereniging.

Daarbij wordt ingehaakt op de veranderende maatschappelijke verwachtingen van de rol van verenigingen: werken met andere doelgroepen, niet alleen sport aan-

bieden, een verschuiving naar sport als middel. Een deel van de verenigingen wil gericht op deze ontwikkelingen inspelen, waarbij hun ondersteuningsvraag diverser wordt. In het verlengde daarvan worden andere eisen gesteld aan de ondersteuners; ze moeten met een breder scala aan vragen kunnen omgaan.

Het aanbod is afkomstig van een gevarieerd geheel aan organisaties: sportbonden, lokale en provinciale sportservices, gemeenten en commerciële bureaus (zie figuur). Een belangrijke aanvulling op de al ontwikkelde VO wordt sinds 2008

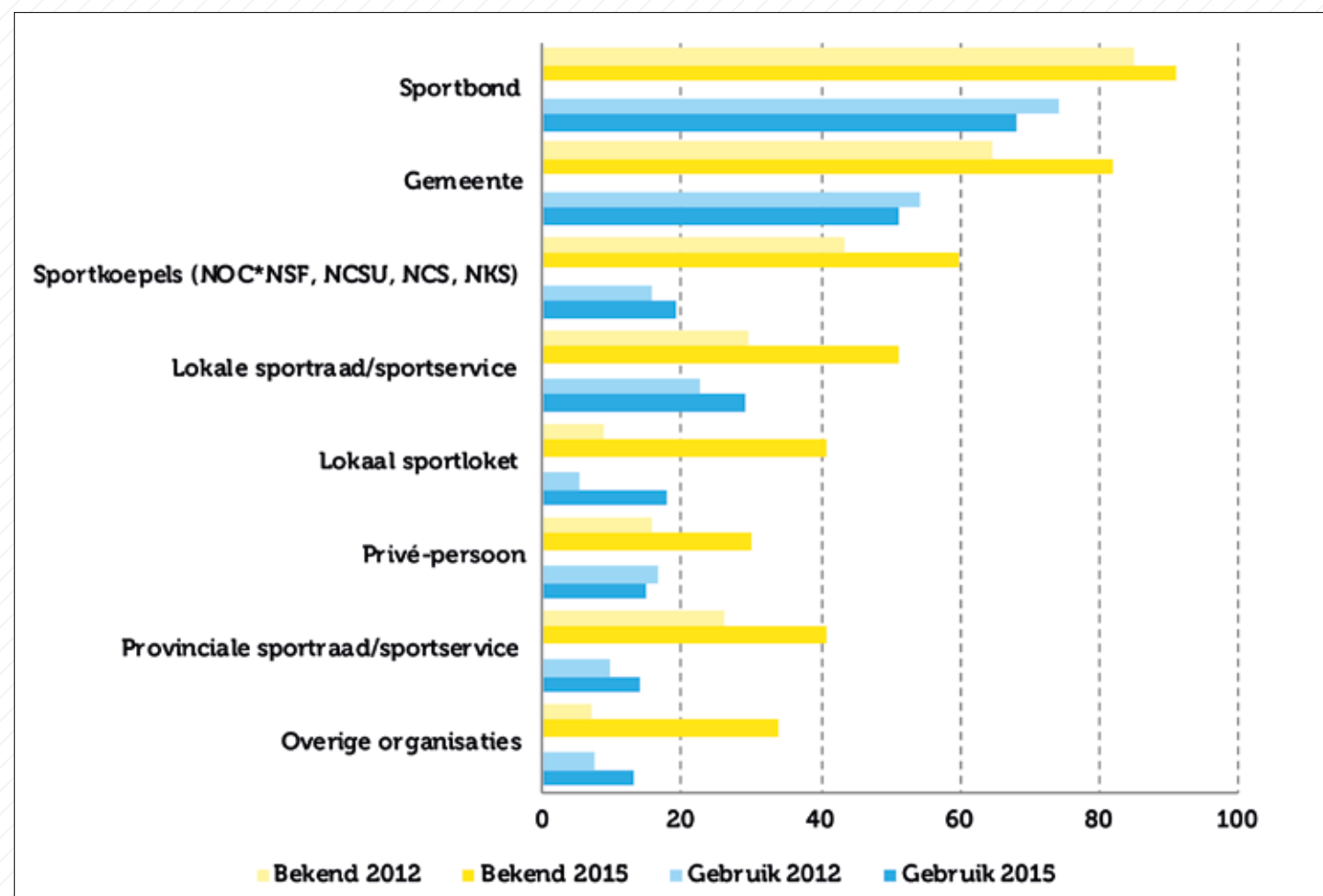
gevormd door de buurtsportcoaches. Dit heeft VO een nieuwe impuls gegeven.

Sinds eind jaren negentig staat afstemming tussen verschillende ondersteuners hoog op de agenda. In het verlengde daarvan wordt bij de VO met name door NOC*NSF energie gestoken in samenwerking en afstemming. In de interviews wordt gesignaleerd dat dat dit in de praktijk (nog) te beperkt gebeurt. Op sommige plekken komt de lokale samenwerking op gang, maar die is nog niet optimaal, onder meer vanwege verschil in belangen/uitgangspunt van ondersteu-

ners (sport als doel/middel; clubsport past niet bij ieders behoefte; clubleden werven).

Uit de landelijke Verenigingsmonitor en de interviews blijkt dat het accent van de vragen van clubs veelal ligt op drie thema's: leden (werving en behoud), vrijwilligers/kader (werving, begeleiding en ondersteuning) en financiën. Deze thema's staan al jaren bovenaan. Verduurzaming van accommodaties, nieuwe informatietechnologie (denk aan apps, sociale media) en anders georganiseerd sporten zijn thema's die recent meer opkomen.

FIGUUR 1 BEKENDHEID MET EN GEBRUIK VAN ADVIES EN ONDERSTEUNING DOOR EXTERNE PARTIJEN (IN PROCENTEN, 2012 N=492, 2015 N=498).



Bron: Van Kalmthout e.a., 2013; Hulsebos e.a., 2015.



DE PROBLEMEN VAN EEN GEMIDDELDE HOCKEYVERENIGING ZIJN VAAK VAN GEHEEL ANDERE AARD DAN DIE VAN EEN BOKSVERENIGING IN EEN ACHTERSTANDSWIJK. MAATWERK IS GEBODEN.

In 2015 maakte een derde van de verenigingen gebruik van één of meer vormen van advies. Ook blijkt dat advies/ondersteuning door sportbonden en gemeenten het bekendst is en het meest gebruikt wordt. De bekendheid van VO is over het algemeen groot. Van de verenigingen weet negentig procent van minimaal één van de genoemde organisaties dat zij advies en ondersteuning bieden aan sportverenigingen. Ongeveer een derde van de clubs (35%) maakt er gebruik van en 52 procent daarvan deed dat het afgelopen seizoen.

De inzet van VO is anno 2018 sterker gericht op partnerships. Verschillende experts stellen dat er tegenwoordig meer aandacht is voor de laag onder de zichtbare kwesties (vaak kortetermijnproblemen): de vraag achter de vraag.

Segmentatie

De ondersteuningsbehoefte van sportverenigingen kan behoorlijk verschillen. De problemen en omstandigheden van clubs verschillen: kleine clubs hebben vaker problemen met ledenbehoud, clubs met personeel in dienst of een eigen accommodatie hebben specifieke vragen. Een middel om verschillende groepen verenigingen met uiteenlopende behoeften effectief te benaderen, is segmenteren. Alle geïnterviewden benadrukken het belang hiervan. Verschillende organisaties die VO bieden, hebben hun clubs naar behoefte gesegmenteerd. Bij de KNLTB gebeurt dit bijvoorbeeld op basis van de grootte en het ambitieniveau van verenigingen.

Segmentatie maakt een meer gerichte inzet van het beperkte beschikbare volume aan VO mogelijk. Verschillende gemeenten werken met een segmentatie van de lokale sportverenigingen op basis van vitaliteit of organisatiekracht. Uitgangspunt vormt daarbij veelal de door het Mulier Instituut ontwikkelde vitaliteitsindex. Daarbij worden op basis van twee dimensies vier groepen clubs onderscheiden: kwetsbare verenigingen, krachtige verenigingen, maatschappelijke clubs en vitale verenigingen (krachtig en maatschappelijk actief).

Verdere professionalisering wenselijk

NOC*NSF legt in de *Sportagenda 2017+* nadruk op de ondersteuning van het bestuurlijk kader om sportparticipatie en de maatschappelijke rol van sportverenigingen te versterken. De functie van verenigingsondersteuner wordt daarbij als zeer belangrijk gezien. Om goed op de verschillende behoeften te kunnen inspelen, wordt van de verenigingsondersteuners steeds meer maatwerk gevraagd. De complexiteit van vragen neemt bovendien toe. Verenigingsondersteuners hebben echter veelal een sporttechnische of managementachtergrond en geen specifieke bestuurlijke achtergrond. Ook ontbreken verdere scholingsmogelijkheden voor deze beroepsgroep.

Van meet af aan is wel energie gestoken in het opleiden van deze adviseurs. In 2005 zijn beroepscompetentieprofielen van verenigingsadviseurs ontwikkeld. Deze

De druk op sportverenigingen om zich te ontwikkelen tot open, meer publieke organisaties neemt van verschillende kanten toe. Een opgave voor veel clubs, maar het biedt ook nieuwe kansen

profielen beschrijven de kerntaken en beroepscompetenties van adviseurs op verschillende niveaus. De specifieke organisatie of context waarin wordt gewerkt, is van invloed op de complexiteit van zowel de daarbij vereiste taken als de competenties. In de vereiste rollen en vaardigheden is een opbouw zichtbaar van verenigingsondersteuning (oplossingsgericht, directief) naar procesbegeleiding en verenigingsontwikkeling (ontwikkelingsgericht, samenwerken/begeleiden).

De omvang en complexiteit van het werk zijn in enkele decennia zodanig toegenomen, dat een verdere professionalisering wenselijk wordt geacht. Ook de geïnterviewde aanbieders van verenigingsondersteuning wijzen op de noodzaak van een meer professionele aanpak. Het is dan ook niet vreemd dat Klijn en Van den Burg in 2015 een handboek publiceerden - onder de titel *Verenigingen veranderen* - dat zich juist op de professionele verenigingsadviseur richt.

Eerder stelden Janssens (2011) en Dijk et al. (2014) vast dat in het hele veld van VO opvallend veel wordt gewerkt

volgens *trial-and-error*: ervaringen die zijn opgedaan worden niet stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten. Lange tijd zijn de resultaten en effecten van de geboden ondersteuning niet of nauwelijks gemeten. De Hanzehogeschool onderzoekt momenteel de vraag welk handelingsrepertoire een verenigingsondersteuner nodig heeft om op effectieve, procesmatige wijze sportverenigingen te vitaliseren.

Succesfactoren

Is dan helemaal niets te zeggen over factoren voor succesvolle verenigingsondersteuning? Uit het onderzoek komen onder meer de volgende punten naar voren:

- Keuzestress voorkomen
 1. "...Niet nog meer aanbod creëren, het sterft al van de trajecten."
- Segmenteren
 2. Door te segmenteren kan de capaciteit bewuster worden ingezet. Hierbij gaat het om het op het juiste moment en op de juiste manier inspireren, maatwerk kunnen leveren, zorgen voor kruis-

In het hele veld van VO wordt opvallend veel gewerkt volgens trial-and-error: ervaringen die zijn opgedaan worden niet stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten

bestuiving waar nodig en de beste balans vinden tussen ondersteunen en (door)ontwikkelen.

- Afstemming
 3. De afstemming tussen verenigingsondersteuners kan worden verbeterd. De aanzetten die hiervoor binnen het SPIN-project zijn gegeven, lijken wat weggeëbd. Gemeenten hebben hun sportbeleid verbreed en een grotere rol gekregen in de ondersteuning. Nieuwe afstemmingsimpulsen zijn wel gegeven vanuit het programma Veilig Sportklimaat. De situatie verschilt van regio tot regio.
- ‘Matchen’
 4. Niet alle clubs willen worden ondersteund en soms is er geen klik tussen de personen of met het aanbod van VO. Het is een kunst om te zorgen voor de juiste mensen op de juiste plaats.
- Onafhankelijk
 5. Een opdracht die van bovenaf wordt opgelegd of werken vanuit de ‘budgetstand’ kan te sturend zijn in het gesprek met een vereniging. In VO is het van belang om als onafhankelijk persoon aan de tafel te kunnen zitten en per situatie te kunnen bekijken wat wel of niet nodig is.

Perspectief voor de toekomst

De druk op sportverenigingen om zich te ontwikkelen tot open, meer publieke organisaties neemt van verschillende kanten toe. De geïnterviewden noemen veelvuldig de veranderende lokale rol voor sportverenigingen en in het bijzonder de mogelijke betekenis van sportclubs voor het sociale domein (participatie, gezondheid, leefbaarheid, educatie). Dat betekent ook nieuwe kansen voor veel sportclubs.

De hogere verwachtingen ten aanzie van de sportvereniging zijn voor veel clubbesturen ook een opgave. Soms zullen ze niet eens hierop willen inspelen en kiezen ze voor een toekomst als ‘traditionele’ vereniging, soms is de intentie van vernieuwing er wel, maar ontbreekt het aan capaciteiten om dit te realiseren.

De voortrazende innovatie op ICT-gebied biedt kansen om het sportadvieswerk te versterken, kennis te delen, inspanningen te verbinden, bruggen te slaan tussen sport en andere sectoren en te innoveren op het gebied van accommodaties en attributen

Clubs zullen daarom blijven uitzien naar externe ondersteuning. Te voorzien is dus dat de behoefte aan verenigingsondersteuning zich blijft voordoen.

De verenigingsondersteuning zal naar verwachting een meer gevarieerd karakter krijgen. Verenigingen zullen nog steeds gebaat zijn met advies gericht op ‘meer vrijwilligers in korte tijd’ of met een kritische blik op hun jeugdbeleid. Juist de meer complexe opgaven van sportverenigingen, bijvoorbeeld in verband met een verbrede maatschappelijke rol, vragen om een langere periode van ondersteu-

ning om bij één club een ingrijpend veranderingsproces te begeleiden.

Aan de kant van de ondersteuners zien de geïnterviewden ontwikkelingskansen. In de eerste plaats door verdere professionalisering van het adviesvak. Aan kennisontwikkeling en -uitwisseling kan nog het nodige worden gedaan. Ondersteuners zouden elkaar meer kunnen opzoeken en zich nadrukkelijker in een netwerk kunnen organiseren. Het beter publiceren van ervaringen en resultaten in de vorm van cijfers, statistieken en verhalen kan tot versterking van een effectieve aanpak leiden.

De voortrazende innovatie op ICT-gebied biedt kansen om het sportadvieswerk te versterken, kennis te delen, inspanningen te verbinden, bruggen te slaan tussen sport en andere sectoren en te innoveren op het gebied van accommodaties en attributen (denk aan apps, digitalisering).

De effectiviteit van de ondersteuning zou erbij gebaat zijn wanneer meer (lokaal) maatwerk kan worden geboden, gebaseerd op segmentering van clubs naar ambities, behoeften en capaciteiten. Aansluiten bij het DNA van de club is het devies. Bij een selectie van clubs zou kunnen worden gekozen voor een langere periode van betrokkenheid bij een vereniging die zich als partner in lokaal beleid begeeft. Ook een ontwikkeling naar vormen van interim-management wordt mogelijk geacht, waarbij bijvoorbeeld tijdelijk ervaren bestuurders van buiten een rol in de club op zich nemen. ●

Dit artikel is een verkorte weergave van hoofdstuk 12 uit het *Brancherapport Sportverenigingen* van het Mulier Instituut dat dit najaar verschijnt. De lijst van aangehaalde bronnen is op te vragen bij de auteurs.

