



Universiteit Utrecht



Professionalisering: een diffuse trend in het volleybal

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan professionalisering bij volleybalverenigingen en de volleybalbond.



Richard Jacobs
Utrecht, 2011

Professionalisering: een diffuse trend in het volleybal

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving aan professionalisering bij volleybalverenigingen en de volleybalbond.

*Utrechtse School voor Bestuur- en Organiseringswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement*

Opdrachtgever: Nederlandse Volleybalbond
Datum: 01-07-2011
Auteur: Richard Jacobs
Studentnummer: 3446840
E-mail: R.L.M.jacobs1@students.uu.nl
1^e begeleider: Dhr. drs. M. Waardenburg
2^e begeleider: Dhr. dr. J. Boessenkool
Begeleidster Nevobo: Mevr. J. Pleizier

Samenvatting

Achtergrond

Dit onderzoek is tot stand gekomen vanwege de actuele vraag bij de Nederlandse volleybalbond: hoe om te gaan met de maatschappelijke trend van professionalisering bij volleybalverenigingen? Om hier een goed antwoord op te krijgen is het belangrijk dat de definitie en de rol van professionalisering bij verenigingen bekend is. Vanuit de onderzoeksvraag - Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan professionalisering van de volleybalvereniging? - is dit onderzoek vormgegeven. De betekenissen van verenigingen zijn gekoppeld aan de betekenissen van de Nevobo om zo aan beide perspectieven recht te doen en onderbouwde conclusies en aanbevelingen te geven.

Methode

Aan de hand van literatuur, een observatie, focusgroepen en interviews zijn de resultaten geïnitieerd. Voor een goede selectie van respondenten zijn criteria opgesteld waaraan een vereniging moet voldoen. Dit om tegemoet te komen aan de doelgroep waar Nevobo zich op wil richten en een goede afspiegeling te hebben van de diverse fases waarin een vereniging kan verkeren.

Resultaten

Over de definitie van professionalisering bestaat geen gemeenschappelijk kader maar worden er vijf facetten onderscheiden: organisatorische aspecten, technische aspecten, deskundigheid van vrijwilligers, betaald organisatorisch kader en betaald technisch kader. Daarnaast geven alle verenigingen aan dat ze op dit moment vooral op de eerste drie facetten trachten te professionaliseren. Het betalen van kader wordt niet door veel verenigingen gehanteerd maar hier hadden wel enkele verenigingen op korte termijn interesse in. Het niet in dienst nemen van betaalde krachten hangt voornamelijk samen met de financiële middelen, het verminderen van de passie van vrijwilligers en het niet zien van de meerwaarde. De respondenten zien professionalisering verder als instrument om de ondersteuning van verenigingen beter vorm te geven en verenigingen hierdoor sterker te maken. De ondersteuning moet op maat worden aangeboden aan verenigingen die sterker willen worden. De verenigingen die al sterk zijn kunnen zichzelf namelijk wel redden.

Conclusie

De resultaten geven weer dat er nog geen gemeenschappelijk kader over professionalisering is ontwikkeld en dat een heldere communicatie daardoor belangrijk is. Professionalisering kan worden gezien als instrument om een sterke vereniging te worden. De verenigingen staan daarbij open om zich te versterken doormiddel van professionalisering, alleen heeft niet iedereen direct de behoefte om betaalde krachten in dienst te nemen. Verduidelijken van de meerwaarde kan ervoor zorgen dat verenigingen een betere afweging hierin kunnen maken. De ondersteuning dient vanuit het verenigingsperspectief te worden aangeboden zodat verenigingen zelf kunnen bepalen wat en wanneer ze zich willen ontwikkelen.

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie *Professionalisering: een diffuse trend in het volleybal*. Met dit onderzoek sluit ik de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht naar volle tevredenheid en met een trots gevoel af. Een opleiding die mij veel inzichten heeft gegeven in de dynamische sportwereld. Het eindproduct dat, na een half jaar intensief werken, is gerealiseerd is tevens een mooie afsluiting van mijn gehele studieperiode. De dualiteit van de opleiding heeft me een mooie intrede binnen de sportwereld gegeven waardoor ik deze opleiding aan iedereen kan aanbevelen.

Mijn scriptie is gemaakt in opdracht van de Nederlandse Volleybalbond (Nevobo) met als doelstelling om meer inzicht te krijgen in de betekenisgeving rondom professionalisering. Het wordt vaak gezien als zijnde het redmiddel tegen de ontwikkelingen in de veranderende samenleving. Door de complexiviteit van het begrip vraagt het echter eerst om een verdieping van de betekenissen, die ik in mijn scriptie hopelijk mooi heb weergegeven. Doormiddel van dit onderzoek bied ik de Nevobo aanknopingspunten voor een onderbouwde en gerichte verenigingsondersteuning op het gebied van professionalisering. Ik wil de Nevobo bedanken voor het vertrouwen en de vrijheid die ze me hebben gegeven om mijn afstudeerscriptie te schrijven. In het bijzonder wil ik graag Janine Plezier extra bedanken voor de intensieve begeleiding die ze me heeft gegeven gedurende het traject. Zij zorgde ervoor dat ik het organisatieperspectief niet uit het oog heb verloren en zo een onderzoek heb kunnen opstellen dat zowel aan de opleidings- als organisatienormen voldoet.

Vanuit de opleiding heeft Maikel Waardenburg mij het hele afstudeertraject intensief begeleid. Ik wil hem dan ook hartelijk danken voor de kritische kijk, feedback en tips gedurende het onderzoeksproces. De voortgangsgesprekken waren nuttig en inspirerend en hebben me gemotiveerd om weer nieuwe stappen in mijn onderzoek te maken.

Ook gaat een dankwoord uit naar alle respondenten van verenigingen die hebben meegewerkt om data te verkrijgen. Bedankt voor de tijd en energie die iedereen er in heeft gestoken om met mij het begrip professionalisering te ontdekken.

Ten slotte wil ik mijn directe omgeving, ouders, zus, vriendin Tessa en huisgenoten bedanken voor het begrip en de steun die ze hebben gegeven tijdens de gehele studieperiode. Ik beloof bij deze dat ik de verloren tijd die ik heb gependeed aan mijn studie met jullie de komende periode ruimschoots zal inhalen.

Iedereen veel leesplezier gewenst!

Richard Jacobs
Utrecht, juli 2011

Inhoudsopgave

Samenvatting	I
Voorwoord	II
Inhoudsopgave.....	III
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.1.1 NOC*NSF.....	1
1.1.2 Nevobo.....	2
1.2 Probleemstelling	3
1.2.1 Doel van het onderzoek	4
1.2.2 Onderzoeksvragen.....	4
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	6
1.4 Leeswijzer.....	6
2. Onderzoeksaanpak.....	7
2.1 Theoretisch kader.....	7
2.1.1 Bestuurlijk en organisatorisch perspectief.....	7
2.1.2 Organisatieprocessen.....	8
2.1.3 Onderzoeksbenadering	8
2.1.4 Analysemodel	9
2.2 Methodologie.....	10
2.2.1 Onderzoeksmethoden	10
2.2.2 Selectie respondenten	12
2.3 Betrouwbaarheid en Validiteit.....	13
3. Literatuurstudie.....	15
3.1 Verenigingsleven in de sport	15
3.1.1 Ontwikkeling van het verenigingsleven	15
3.1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen in de sportwereld	16
3.2 Commercialisering in de sport.....	17
3.2.1 Intrede commercialisering	17
3.2.2 Gevolgen van commercialisering.....	18
3.3 Professionalisering in sport	20
3.3.1 Definitie professionaliseren	20
3.3.2 Intrede van professionalisering	20
3.3.3 Professionalisering bij sportbonden	21
3.3.4 Professionalisering bij sportverenigingen	23
3.3.5 ‘Sterke’ verenigingen ook professioneel?	24
3.4 De toekomst van professionalisering bij sportverenigingen	25
3.4.1 De problematisering van professionalisering bij verenigingen	25
3.4.2 Heterogene aanpak	27
3.5 Conclusie	28
4. Resultaten	29
4.1 Definitie professionalisering.....	29
4.1.1 Organisatorisch aspecten	29
4.1.2 Technische aspecten	30
4.1.3 Deskundigheid van vrijwilligers	30
4.1.4 Betaald organisatorisch kader	30
4.1.5 Betaald technisch kader	32
4.1.6 De definitie volgens de Nevobo.....	32
4.2 De rol van professionalisering binnen de vereniging.....	33

4.2.1 Opbrengsten professionalisering.....	33
4.2.2 Belemmeringen professionalisering.....	34
4.2.3 Huidige mate van professionalisering.....	35
4.2.4 Toekomstige visie van professionalisering.....	37
4.2.5 Het perspectief van de Nevobo.....	38
4.3 Professionalisering in relatie tot sterke verenigingen.....	40
4.3.1 Kenmerken van sterke verenigingen.....	40
4.3.2 Professionalisering als instrument van een sterke vereniging.....	41
4.3.3 Het perspectief van de Nevobo.....	41
4.4 Ondersteuning op het gebied van professionalisering.....	42
4.4.1 Ondersteuning.....	42
4.4.2 Werkgeverschap.....	43
4.4.3 Het perspectief van de Nevobo.....	44
4.5 Conclusie.....	45
5. Analyse.....	46
5.1 Integratieperspectief.....	46
5.2 Differentiatieperspectief.....	47
5.3 Fragmentatieperspectief.....	49
6. Conclusie.....	51
6.1 Beantwoording onderzoeksvragen.....	51
6.2 Discussie.....	54
6.3 Aanbevelingen.....	56
Bronnenlijst.....	58
Bijlagen.....	61
Bijlage 1. Organogram hoofdkantoor Nevobo.....	61
Bijlage 2. Observatieverslag.....	63
Bijlage 3. Stellingen focusgroepen.....	68
Bijlage 4. De topiclijsten.....	69
Bijlage 5. Overzicht criteria verenigingen.....	71

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk is het onderwerp en de context geconcretiseerd. Vanuit de aanleiding en de probleemstelling is het vraagstuk vertaald in een doel, onderzoeksvragen en de relevantie van het onderzoek. Deze onderzoeksvragen zullen de rode draad vormen van het onderzoeksrapport.

1.1 Aanleiding

In 2006 besluit het bestuur van het Nederlands Olympisch Comité**Nederlandse Sport Federatie* (NOC*NSF) te gaan onderzoeken of er een bepaalde mogelijkheid is om de organisatie van de Olympische Spelen en de Paralympics in de toekomst naar Nederland te halen. Dit onderzoek werd ondersteund door de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Economische Zaken (EZ) en daarnaast de vier grote steden. Het onderzoek was de aanzet tot het 'Olympische Plan 2028' (OP 2028) waar de Nederlandse regering in juli 2009 zijn goedkeuring aan heeft gegeven. In het OP 2028 wordt voor een gefaseerde aanpak gekozen waarbij in eerste instantie het klimaat en de cultuur wordt gecreëerd om de Nederlandse sport naar Olympisch niveau te tillen: 'Nederland Sportland 2016'. Vervolgens zal organisatorisch worden bekeken of het haalbaar is een 'bid' op de Spelen van 2028 uit te gaan brengen.

De vraag die hierbij kan worden gesteld is: Moet de sportwereld professionaliseren om het sportklimaat tot Olympisch niveau te brengen? Deze vraag houdt veel mensen binnen de sportwereld bezig over wat nu het beste is voor de sportsector. Zo is op de website van 'Sport Knowhow XL' - een digitaal platform voor sportkennis - in het begin van 2010 een uitgebreide discussie geweest met diverse wetenschappers en managers uit het bedrijfsleven over het nut van professionalisering van sportorganisaties. Dit geeft aan dat het een interessant vraagstuk is waar verschillende meningen over zijn gevormd. Niet alleen wetenschappers en managers maar ook de sportkoepels en sportbonden zijn betekenissen gaan vormen over professionaliseren.

1.1.1 NOC*NSF

De sportkoepel NOC*NSF speelt een belangrijke rol in de totstandkoming van 'Nederland Sportland 2016'. NOC*NSF is de bundeling van de georganiseerde sport in Nederland en opgericht om de belangen voor de sport te behartigen en de diverse sportbonden te ondersteunen. NOC*NSF ziet professionalisering van sportorganisaties als essentieel om de doelstelling 'Nederland Sportland 2016' te bereiken. Dit probeert de sportkoepel uit te dragen en te stimuleren doormiddel van het aanbieden van diverse subsidieprojecten richting sportbonden en verenigingen. De professionaliseringstrend is een decennia geleden in de sportwereld begonnen maar het 'OP 2028' moet als ware een katalyserend effect geven op de professionalisering van sportorganisaties.

NOC*NSF is in de afgelopen jaren in toenemende mate gaan aansturen in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering van de sportbonden, hierdoor proberen ze invloed uit te oefenen op de voortgang van de sportsector. De aansturing van sportbonden door NOC*NSF zorgt er (onbewust) voor dat de sportkoepel minder vanuit de behoeften van sportbonden werkt maar meer vanuit het eigen perspectief en visie. De 'topdown' benadering van NOC*NSF is echter verklaarbaar. Het ministerie van VWS heeft afgelopen jaren het subsidiebeleid veranderd waardoor het interessanter voor NOC*NSF en de sportbonden is geworden om eigen doelen te

koppelen aan de projecten die subsidies opleveren (van 't Verlaat, 2010). Sport heeft zich hierbij ontwikkeld tot een instrument waar de overheid de maatschappelijke waarde ervan zo veel mogelijk probeert te benutten.

De aansturing van het beleid bij sportbonden door NOC*NSF is terug te vinden in de meerjaren-doelstellingen van de sportagenda. In de sportagenda 2009-2012 zegt NOC*NSF dat een marktgerichte houding essentieel is om de positie die de georganiseerde sport heeft op de Nederlandse vrijetijdsmarkt te kunnen behouden (NOC*NSF, 2010). Het marktgericht denken wil zeggen dat doelgroepgericht een aanbod moet worden gecreëerd om zo het marktaandeel van sport te vergroten. Hierbij ook rekeninghoudend met de maatschappelijke ontwikkelingen die spelen op sportgebied. Dit heeft als doel om aan de (snel) veranderende behoeften en steeds hogere eisen van sporters te kunnen voldoen, zodat ze als lid niet zouden afvallen (van 't Verlaat, 2010).

Dit marktgericht denken is door NOC*NSF in de sportagenda 2005-2008 al ingezet door het Strategisch Marketing Project (SMP) als subsidieproject aan de sportbonden te bieden. Binnen dit project volgden de sportbonden cursussen waarbij ze een cultuuromslag naar marktgericht denken binnen de organisatie konden bewerkstelligen. Hierbij beoogde NOC*NSF dat sportbonden in een gezamenlijk traject ondersteund zouden worden bij de vergaring van marketingkennis en bij het opstellen en implementeren van een marketingplan.

Het merendeel van de sportbonden heeft als reactie op het marktgericht denken van NOC*NSF, ook de eigen beleidsdoelen en ambities aangepast aan NOC*NSF en de rol van uitvoering meer bij de verenigingen neergelegd. Plannen vanuit de sportbond voor vernieuwing en professionalisering komen in het beginsel dus niet voort uit de behoeften van de aangesloten sportverenigingen maar vanuit de dominante visie van NOC*NSF en andere sportbonden (van 't Verlaat, 2010). Dit SMP-project heeft er dus voor gezorgd dat het 'marktdenken' bij sportbonden zijn intrede heeft gedaan en nu de strijd aangaat met het traditionele 'verenigingsdenken' dat jarenlang het overheersende perspectief is geweest. Het 'verenigingsdenken' bij sportbonden wordt hierin gezien als het opstellen van beleid vanuit de wensen en behoeften van verenigingen. Dit is nog terug te vinden in bijvoorbeeld de organisatiestructuur van meeste sportbonden waarin verenigingen in een regioraad of bondsraad de beslissingsbevoegdheid hebben. Het is goed om in dit onderzoek op de hoogte te zijn van beide perspectieven want dit bepaalt voor een groot gedeelte de benadering van professionalisering.

1.1.2 Nevobo

Het onderzoek wordt gehouden in opdracht van de Nederlandse volleybalbond (Nevobo). De Nevobo is een van de bonden die valt onder de sportkoepel NOC*NSF. Zij hebben meer dan 127.000 leden en zijn hiermee de tiende sportbond van Nederland (NOC*NSF, 2009). Naast de aangesloten leden heeft volleybal nog veel actieve recreatieve spelers die geen lid van de sportbond zijn. Dit zorgt ervoor dat het volleybal in potentie tot de grotere sporten van Nederland behoort. Hierin zijn dan wel alle volleybaldisciplines meegeteld, dus het staand-, beach- als zitvolleybal of andere afgeleide vormen.

De Nevobo is ook een van de bonden die in 2006 heeft deelgenomen aan het SMP en zich is gaan bezighouden met het doorvoeren van een marktgerichte benadering van de organisatie van het volleybal. Dit is terug te zien in de nieuwe organisatiestructuur (start 1 juli 2010) waarin

bevoegdheden van de vrijwilligers zijn overgeheveld naar de werknemers in de werkorganisatie (zie bijlage 1 voor een organogram). De vrijwilligers zijn in de nieuwe organisatiestructuur ondersteunend geworden aan de werkorganisatie. Dit kunnen zowel uitvoerende als beleidsadviserende taken zijn. De gedachte achter deze verandering, het neerleggen van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de werkorganisatie, is dat er een efficiënter besluitvormingsmodel wordt gecreëerd. Naast deze organisatorische verandering worden ook strategische doelen gesteld waarbij de commerciële gedachte en marketing een prominente plaats binnen de organisatie krijgt. Hierbij wordt met een specifiek aanbod meer ingespeeld op de behoeften van verschillende doelgroepen om zo het marktaandeel van volleybal verder te vergroten. In het jaarplan 2011 worden twee hoofddoelstellingen van deze doelen genoemd: een klant-/partnertevredenheid van 7,4 behalen en daarnaast een ledengroei van 120.000 naar 130.000 leden realiseren (Nevobo, 2010). Om deze doelstellingen te behalen heeft de Nevobo een aantal activiteiten per afdeling opgesteld die in 2011 worden nagestreefd. Een van de vragen die bij de Nevobo naar boven is gekomen is of professionalisering van verenigingen een rol kan hebben in de realisatie van deze doelstellingen? Dit vraagstuk zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

1.2 Probleemstelling

De Nevobo is voor het behalen van de doelstellingen afhankelijk van de volleybalverenigingen. De Nederlandse volleybalwereld bestaat uit 1.195 georganiseerde verenigingen (NOC*NSF, 2009) die allemaal vanuit een vrijwillig verenigingsmodel zijn opgebouwd. De Nevobo wordt, net als de meeste andere sportbonden, formeel aangestuurd door deze verenigingen en moet over het gevoerde beleid in de bondsraad verantwoording afleggen aan de verenigingen. Hier bestaat wel het ‘verenigingsdenken’ doordat vanuit elke regio drie verenigingsvertegenwoordigers hierin zitting nemen. De verenigingen zijn dus gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het volleybalaanbod aan de leden door heel Nederland.

De manier van de verenigingsopbouw zorgt ervoor dat de Nevobo afhankelijk is van de vrijwilligheid van mensen binnen de verenigingen. Het nadeel van deze afhankelijkheid is dat vrijwilligers vaak een beperkte tijd hebben en moeilijk ter verantwoording kunnen worden geroepen. Dit betekent dat de efficiëntie in vrijwilligersorganisaties vaak lager ligt dan in werkorganisaties. Verenigingen hebben hierdoor te maken met diverse bestuursvraagstukken die niet worden opgelost. Hierbij kan worden gedacht aan het vrijwilligerstekort, de accommodatieproblemen of weinig toestroom van jeugdleden. Dit zijn vraagstukken die als ze opgelost worden de kwaliteit van de vereniging verbeteren en de haalbaarheid van collectieve doelstellingen vergroten.

De Nevobo wil hierdoor graag de vrijwilligers binnen verenigingen enthousiasmeren en stimuleren om de eigen vraagstukken op te lossen en de vereniging te verbeteren. Professionalisering kan volgens diverse managers uit de sportwereld een uitkomst bieden om de efficiëntie binnen een vereniging te verbeteren en vraagstukken opgelost te krijgen. Vanuit het jaarplan 2011 komt ook naar voren dat de Nevobo professionalisering als een van de middelen ziet om doelen te bereiken. Professionalisering zal in dit onderzoek als kernbegrip gelden en bekeken worden hoe de volleybalwereld omgaat met deze trend. Wordt professionalisering gezien als een positieve ontwikkeling of is er veel weerstand tegen?

Dit onderzoek zal het vraagstuk of professionalisering een goede sportontwikkeling is vanuit twee verschillende niveaus gaan belichten. Zowel het ‘verenigingsdenken’ als het ‘marktdenken’ vanuit de bond zal worden onderzocht. Het verenigingsdenken zal weergeven wat volleybalverenigingen verstaan onder professionalisering, welke invloed professionalisering heeft en of dit een goede ontwikkeling voor de vereniging is. Het marktdenken vanuit de bond zal weergeven hoe werknemers van de Nevobo over professionalisering denken en welke invloed professionalisering volgens hen bij verenigingen moet gaan spelen. Dit is een interessante vergelijking omdat eventuele spanningen kunnen worden gesignaleerd en onwetendheden aan het licht komen. Om een goed beeld te krijgen van de perceptie op verenigingen wordt zowel de huidige situatie als de toekomstige situatie van een vereniging bekeken, met de vraag of, en zo ja op welke wijze, professionalisering hierin een rol speelt of moet (gaan) spelen? En daarnaast of alle verenigingen wel mogelijkheden hebben om dit te realiseren?

Het formuleren van antwoorden op deze vragen is complex. Allereerst is de vraag wat wordt er onder professionaliseren verstaan en heeft iedereen dezelfde interpretatie van het begrip? Daarnaast hebben we te maken met het feit dat iedere vereniging in Nederland verschillend is en er een eigen werkwijze op nahoudt. Er zal tijdens dit onderzoek dus rekening worden gehouden met de diversiteit van de verenigingen. De diversiteit is onder andere merkbaar op basis van cultuur, ambities, omvang en organisatievorm. Vanuit deze probleembeschrijving is hieronder het doel en de onderzoeksvragen opgesteld.

1.2.1 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de betekenissen die verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo geven aan professionalisering van volleybalverenigingen. De uitkomsten van het onderzoek kunnen inzichten geven in het eventuele verschil in de vraag van verenigingen en het aanbod van de Nevobo. Door dit onderzoek heeft de Nevobo achtergrondinformatie over hoe verenigingen denken over professionaliseren en de invloed die het heeft waardoor ze weten hoe ze hierop in moeten spelen. Dit kan bijdragen aan een betere serviceverlening van de Nevobo, die hierdoor meer op behoeften van verenigingen is gebaseerd. Om dit doel te realiseren en het onderzoek dus vorm te geven worden de onderzoeksvragen opgesteld.

1.2.2 Onderzoeksvragen

Het vraagstuk over professionalisering bij volleybalverenigingen, dat hierboven is beschreven, zal aan de hand van de onderstaande hoofdvraag worden onderzocht. Deze vraag vormt de rode draad van het onderzoek en zal aan de hand van deelvragen worden beantwoord in de conclusie. De hoofdvraag luidt als volgt:

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan professionalisering van de volleybalvereniging?

Ter beantwoording van deze hoofdvraag zijn dus enkele deelvragen opgesteld. De deelvragen van dit onderzoek worden hieronder weergegeven en vormen samen het antwoord op de hoofdvraag. De deelvragen zullen worden beantwoord in de conclusie.

- Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de term professionalisering?
- Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de huidige invloed van professionalisering en de ontwikkeling hiervan in de toekomst?
- Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan sterke verenigingen in relatie tot de mate van professionalisering?
- Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de ondersteuning van professionalisering?

In de onderzoeksvragen staan enkele begrippen die verschillende interpretaties kunnen opleveren. Deze begrippen worden daarom hieronder verduidelijkt.

Betekeningen

Betekeningen worden door individuen toegekend wanneer er sprake is van sociale interactie. Ieder individu geeft een bepaalde interpretatie aan de interactie en dit bepaalt de betekenisgeving van een individu. De betekenissen vanuit het verleden vormen een dominant frame bij het individu en dit wordt continu geconstrueerd door het zien en horen van nieuwe ervaringen. De betekenissen vormen dus de denkbeelden van individuen (Weick, 1995).

Nevobo

Onder werknemers van de Nevobo worden betaalde werknemers van de Nevobo verstaan. Ze moeten dus werkzaam zijn binnen de werkorganisatie van de Nevobo. Dit kan zowel nationaal als regionaal zijn. Dit betekent dat alleen gekeken is naar de werkorganisatie en niet naar de vrijwilligersorganisatie.

Verenigingsbestuurders

Onder bestuurders worden mensen uit het dagelijks bestuur van volleybalverenigingen verstaan. Dit wil zeggen de voorzitter, secretaris of penningmeester van een vereniging.

Professionalisering

Om het begrip professionaliseren goed te definiëren moet worden gekeken naar waar de definitiemacht van het begrip ligt. Omdat het interessant is in dit onderzoek om de definiëring te onderzoeken zal aan de hand van de literatuurstudie en de dataverzameling blijken wat verenigingen en Nevobo onder het begrip verstaan. Als aanname wordt nu onder professionalisering alle kwalitatieve verbeteringen van een vereniging verstaan.

Sterke verenigingen

Sterke verenigingen worden vaak door beleidsmakers aangeduid als verenigingen die een lange tijd kunnen voortbestaan en een bijdrage kunnen leveren aan de sport. Om deze definitie helder te formuleren zal ook hier aan de hand van de literatuurstudie en data worden bekeken wat precies onder het begrip wordt verstaan.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Vanuit de probleemstelling en onderzoeksvragen is het interessant om de relevantie van het onderzoek te bekijken. Hierin kan onderscheid worden gemaakt tussen de praktische en de wetenschappelijke relevantie.

De praktische relevantie van het onderzoek is dat de resultaten voor de Nevobo een verhelderend beeld moeten geven over de betekenisgeving bij verenigingsbestuurders over professionaliseren. Daarnaast krijgt de Nevobo inzicht in hoe de organisatie zelf aankijkt tegen professionalisering waardoor ze het huidige beleid kunnen evalueren en of dit nog wel past bij de doelgroep. De Nevobo kan dus met de resultaten een betere dienstverlening verzorgen waardoor verenigingen eerder tevreden zullen zijn en de bond de collectieve doelstellingen kan verwezenlijken.

De wetenschappelijke relevantie zit in de aanvulling die het onderzoek doet op de bestaande literatuur over professionalisering bij sportverenigingen. Het geeft een perspectief vanuit de volleybalsport weer dat het algemene beeld van sportverenigingen en professionalisering zal verbreden. Voornamelijk de vergelijking die wordt getrokken met de betekenisgeving van de sportbond levert nieuwe informatie op, over de spanningen die aanwezig kunnen zijn met betrekking tot het gevoerde beleid. Daarnaast worden van twee begrippen de definities onderzocht wat ook een interessante aanvulling kan geven op bestaande literatuur.

1.4 Leeswijzer

Aan de hand van dit eerste hoofdstuk is er vormgegeven aan het vraagstuk zodat dit de rode draad voor het rapport kan zijn. In hoofdstuk 2 is de onderzoeks aanpak beschreven waarin het theoretische kader, de methodologie en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek worden toegelicht. Het derde hoofdstuk bestaat uit de literatuurstudie. Deze is vormgegeven aan de hand van een aantal onderwerpen. Zo wordt het verenigingsleven, de commercialisering, de professionalisering en de toekomst van verenigingen beschreven. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten van het onderzoek weer. Dit hoofdstuk is aan de hand van de volgende thema's opgesteld: de definitie van professionalisering, de rol van professionalisering binnen de vereniging, de invloed van professionalisering op sterke verenigingen en de ondersteuning van de Nevobo op professionalisering. In hoofdstuk 5 is vervolgens de analyse van de resultaten aan de hand van een theoretisch model weergegeven zodat de resultaten vanuit diverse perspectieven worden bekeken. Hoofdstuk 6 geeft verder de conclusie aan de hand van de onderzoeksvragen weer en de discussie van het onderzoek. In hoofdstuk 7 worden de aanbevelingen voor de organisatie gegeven.

2. Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven vanuit welk theoretisch kader de onderzoeker het vraagstuk benaderd. Vanuit dit theoretische kader worden daarnaast de onderzoeksmethoden en selectie van de respondenten beschreven en verantwoord zodat de onderzoeksaanpak wordt verduidelijkt.

2.1 Theoretisch kader

Het theoretische kader beschrijft vanuit de wetenschapsfilosofie, met welk perspectief de onderzoeker tegen het vraagstuk aankijkt. Het perspectief is geschreven voorafgaand aan het onderzoek en verantwoordt waarom de onderzoeker bepaalde keuzes maakt. Dit perspectief is dus leidend door het gehele onderzoek en vanuit hier zijn tevens de probleemstelling, onderzoeksmethode en de analysemethode opgesteld.

2.1.1 Bestuurlijk en organisatorisch perspectief

Door het volgen van een master aan de opleiding Bestuur en Organiseringswetenschappen heb ik kennis gemaakt met een bestuurlijk en organisatorisch perspectief. Dit opleidingsperspectief heeft invloed gehad op de vorming van mijn eigen persoonlijke perspectief. Voor de start van de master had ik, vanuit mijn hbo-opleiding Commerciële Economie, voornamelijk een economisch en bedrijfskundig perspectief ontwikkeld. Mede door de ervaringen in de afgelopen drie jaar kan ik me echter meer vinden in het bestuur- en organisatieperspectief waardoor dit nadrukkelijk in mijn handelen naar voren komt, echter zijn ook de economische invloeden nog altijd aanwezig.

Vanuit deze achtergrondinformatie wil ik dieper ingaan op mijn perspectief op organisaties en organisatiewetenschappelijke vraagstukken. Hoe zie ik een organisatie? Organisaties kunnen het beste worden beschreven door het benadrukken van het dubbelkarakter binnen organisaties. Het dubbelkarakter houdt in dat organisaties worden gezien als twee verschillende systemen, een werk- en leefwereld (Tennekens, 1995). Deze tweedeling kenmerkt zich doordat het accent ligt op de structuur van een organisatie of op de sociale interactie tussen individuen en/of groepen.

De werkwereld uit zich in de vorm van de organisatiestructuur met daarbij de formele verhoudingen van werknemers. De werknemers gedragen en acteren binnen deze verhoudingen volgens formele richtlijnen. Zo staan bijvoorbeeld de taken en bevoegdheden van een individu per functie in een functieprofiel vast. Deze formele verhoudingen worden echter in de praktijk niet altijd nagestreefd en staan dus voornamelijk op papier.

De leefwereld is de informele wereld binnen organisaties. De interactie van werknemers binnen organisaties vindt voor een groot gedeelte plaats binnen deze leefwereld. Dit zijn in het bijzonder de informele overleggen en gesprekken op de afdeling of persoonlijk met een collega. De leefwereld bepaalt bijvoorbeeld welke sfeer er heerst op een afdeling. Mijn overtuiging is dat deze leefwereld mede bepalend is voor het handelen van een werknemer, en dus invloed heeft op de organisatie(structuur). Door het beschrijven van mijn perspectief op organisatieprocessen zal ik deze overtuiging verder onderbouwen.

2.1.2 Organisatieprocessen

Het perspectief waarmee ik naar organisatieprocessen kijk is dus gericht op het gegeven dat zowel de structuur als het handelen invloed op elkaar kunnen uitoefenen. Hier is geen sprake van dualiteit maar van een wisselwerking tussen het handelen van individuen/groepen en de structuur van een organisatie. Reed (2003) omschrijft dit perspectief als ‘conflationisme’. Er is een basisstructuur binnen een organisatie aanwezig maar geen vaste. De structuur wordt namelijk gevormd door het handelen van actoren binnen een organisatie. De structuur kan dus continu een nieuwe betekenis krijgen door de interactie die plaatsvindt door individuen en of groepen. Deze interactie wordt vormgegeven door betekenissen die elk individu zelf geeft aan bepaalde situaties. De betekenissen worden gevormd door eigen ervaringen of betekenissen die andere geven. Dit zorgt ervoor dat ieder individu een dominant frame van betekenissen opstelt. Iedere betekenis dat niet in dit frame past zal vervolgens invloed kunnen hebben op de betekenisgeving van dit individu en eventueel het frame weer aanpassen (Weick, 1995).

Ik kijk hierbij dus vanuit de binnenkant van de organisatie of de persoon. Als je in een organisatie niet bewust bent van de macht die op je wordt uitgeoefend en hoe dit je handelen beïnvloedt, kun je hier ook geen rekening mee houden. Je handelt dan automatisch op basis van structuur en machtsverhoudingen die binnen een organisatie spelen. Ben je wel bewust van de macht en de invloed op je handelen, discursief bewustzijn, dan kun je hier gericht op anticiperen en je gedrag veranderen. Hierdoor is het mogelijk als individu invloed uit te oefenen op de structuur van de organisatie.

2.1.3 Onderzoeksbenadering

Dit organisatieperspectief van de onderzoeker zorgt ervoor dat er op een bepaalde manier naar onderzoek wordt gekeken. Het dominante frame bepaalt namelijk de manier van handelen van de onderzoeker waardoor hij bepaalde keuzes maakt om het onderzoek te benaderen. Deze onderzoeksbenadering wordt toegelicht aan de hand van Deetz (2000), hierin worden vier verschillende oriëntaties onderscheiden waarop je een onderzoek kunt benaderen. Deze oriëntaties zijn gebaseerd op de kenmerken ‘local/emergent’ of ‘elite/a priori’ en aan de andere kant ‘consensus’ en ‘dissensus’.

Vanuit mijn organisatieperspectief is naar voren gekomen dat ik van binnenuit kijk naar een organisatie of persoon. Dit zorgt ervoor dat ik van onderop een onderzoek zal benaderen. Het luisteren naar de betekenissen van respondenten zorgt ervoor dat ik kijk vanuit de betrokkenen in de werkelijkheid en niet vanuit wat er over de werkelijkheid wordt gezegd. De respondenten bepalen dus zelf de interpretatie van het onderzoeksvraagstuk en niet de onderzoeker zelf of dominante discourses uit de samenleving. Dit betekent dat ik gericht ben op ‘local/emergent’.

Daarbij ben ik gericht op consensus bij een onderzoek. De consensus waar Deetz (2000) over spreekt houdt in dat wat de onderzoeker zegt kenmerkend moet zijn voor de hele groep. De focus moet liggen op eenheid van de binding van respondenten. Er moet een verhaal worden verteld over de gehele groep respondenten waarbinnen wel ruimte kan zijn voor de ambiguïteit van betekenissen. Beide kenmerken geven aan dat ik vanuit een ‘interpretative orientation’ het onderzoek zal benaderen. Mijn onderzoeksbenadering bepaalt ook het analyseren van de data. Dit wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.1.4 Analysemodel

Aan de hand van deze onderzoeksbenadering kies ik een theoretisch model om de resultaten te analyseren. In het licht van het onderliggende onderzoeksvraagstuk is een geschikte methode de perspectieven van Martin (1992, in: Martin & Frost, 1999). Deze perspectieven kunnen overeenkomsten en verschillen in betekenissen analyseren. Martin (1992) gebruikt de perspectieven om inzicht te geven in de diverse organisatieprocessen die een rol spelen bij het bepalen van een organisatiecultuur. In de analyse van dit onderzoek zullen de perspectieven echter worden gebruikt om betekenissen aan professionalisering te ordenen. Het is interessant om te kijken of er bepaalde gemeenschappelijke, groepsgebonden of individuele en ambigue betekenissen zijn. Door op deze drie niveaus naar de betekenissen te kijken wordt er een helder en compleet beeld gevormd. Hierdoor wordt er recht gedaan aan de verschillende betekenissen die er leven en analyseer ik dus vanuit een interpretatieve benadering de resultaten.

Martin (1992) maakt onderscheid in de volgende drie perspectieven. Bij het integratieperspectief speelt in het bijzonder harmonisatie, consensus en homogeniteit een belangrijke rol. De onderzoeker kijkt hierbij vanuit een overkoepeld perspectief naar het vraagstuk en de resultaten. Er wordt in dit perspectief weinig rekening gehouden met individuele ideeën of meningen. Het perspectief vormt zich dan ook door te kijken naar gedeelde belangen en ideeën van respondenten. In dit onderzoek wordt gekeken of er een aantal gemeenschappelijke betekenissen zijn gevormd waarbij zowel verenigingen als de werknemers op één lijn zitten. Mensen hoeven niet altijd met deze betekenissen eens te zijn maar druk of gewoontes kan ervoor zorgen dat er toch gehandeld wordt volgens deze dominante betekenis.

Het differentiatieperspectief legt de nadruk op de verschillen van betekenisgeving tussen subculturen of groepen. Binnen de groep is wel sprake van consensus en dus gemeenschappelijke betekenisgeving. Tussen de groepen spelen macht en belangen een belangrijke rol, dit zorgt ervoor dat subculturen hun ideeën dominant proberen te maken. De differentiatie kan bestaan ondanks dat er een overkoepelende eenduidige visie is waar alle groepen achterstaan maar alleen dus een andere invulling aangeven. In dit rapport wordt gekeken of er tussen groepen verschillende betekenissen naar voren komen.

Het laatste perspectief waarmee het vraagstuk wordt belicht is het fragmentatieperspectief. Hierin spelen verschillende belangen een rol die individueel binnen een groep of integraal binnen het volleybal aanwezig zijn. Er is sprake van weinig consensus maar van dissensus. Betekenissen kunnen hierin ambigu zijn wat betekent dat individuen twee verschillende betekenissen aan eenzelfde handeling geven. De ervaring en doelen van deze persoon hebben invloed op welke invulling eraan wordt gegeven. De onderzoeker kijkt naar welke verschillen er bestaan over de betekenisgeving van individuen waardoor vraagstukken naar voren komen waar nog geen dominante betekenis over is gevormd.

Door rekening te houden met alle drie de perspectieven kan de onderzoeker ervoor zorgen dat zijn dominante perspectief niet de bovenhand krijgt en er een diepere analyse van de resultaten kan plaatsvinden.

2.2 Methodologie

Voor beantwoording van de onderzoeksvraag kunnen diverse onderzoeksmethoden worden gebruikt om data te verkrijgen. Hieronder zal worden toegelicht voor welke methoden er in dit kwalitatieve onderzoek is gekozen. Verder zal de selectie van de onderzoekspopulatie en respondenten worden verantwoord.

2.2.1 Onderzoeksmethoden

Bij dit kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van vier verschillende onderzoeksmethoden om de data op de onderzoeksvragen te verkrijgen: literatuurstudie, observatie, focusgroepen en interviews.

De literatuurstudie richt zich voornamelijk op de theoretische definities van begrippen en het schetst de theoretische achtergrond waartegen het vraagstuk kan worden afgezet. De theoretische onderbouwing verduidelijkt de context van het vraagstuk en geeft aanknopingspunten voor inhoudelijke topics van de focusgroepen en interviews. Thema's die binnen de literatuurstudie worden beschreven zijn het verenigingsleven, commercialisering, professionalisering op bonds- en verenigingsniveau en de toekomst van de sportvereniging.

Vanuit de interpretatieve benadering, die in het theoretische kader is beschreven, worden de individuele betekenissen van respondenten over het vraagstuk van professionalisering en daarbij de consensus tussen deze betekenissen centraal gesteld. De theorie en literatuur hebben hierbij een attenderende functie, maar is niet leidend (Rubin & Rubin, 2005). Dit wil zeggen dat de empirie, in dit geval de observaties, focusgroepen en interviews, de betekenissen bepalen en de literatuur deze in een bepaalde context plaatst om vervolgens de empirie beter te doorgronden. Mocht er nieuwe informatie uit de data naar voren komen die niet is beschreven in de literatuurstudie, dan zal hier na de dataverzameling alsnog een toevoeging in de literatuurstudie op worden gemaakt.

Met het houden van de observatie bij de Nevobo heeft de onderzoeker geobserveerd en geanalyseerd welke betekenissen aan het vraagstuk worden gegeven. Het accent wordt hierbij vooral gelegd op het observeren van inhoudelijke informatie en minder op het gedrag van de participanten. Dit omdat tijdens deze bijeenkomst duidelijk wordt welke dominante betekenissen worden gegeven aan professionalisering van verenigingen. Het gedrag is in dit onderzoek minder van belang omdat niet wordt gekeken hoe de machtsverschillen liggen tussen de werknemers van de Nevobo.

Er is geobserveerd tijdens het strategisch overleg van de afdeling sportontwikkeling. Dit overleg is beleidsbepalend en er wordt gediscussieerd over strategische keuzes die gemaakt dienen te worden. Het overleg is interessant omdat de invloed van professionalisering als ondersteuning is besproken. In een verslag (bijlage 2) zijn de conclusies over de inhoud van de discussie opgeschreven. Mijn rol tijdens het overleg was toehoorder. Ik heb geen invloed uitgeoefend tijdens de betekenisgeving van de werknemers. De observatie is samen met de literatuur gebruikt om de topiclijst voor de interviews met werknemers op te stellen. Daarnaast is het verslag als data meegenomen. De observatie heeft alleen op bondsniveau plaatsgevonden om de

betekenisgeving van de werknemers te analyseren. De informatie vanuit de focusgroepen en interviews zorgt al voor een duidelijk beeld van het verenigingsniveau.

De focusgroepen zijn bijeenkomsten waarbij verenigingsbestuurders aan de hand van stellingen discussiëren over het onderwerp professionalisering. De gedachte achter deze focusgroepen is om doormiddel van interactie dominante betekenissen te creëren die samen met de literatuur als input kunnen gaan dienen voor de interviews. Daarnaast kan uit de focusgroep ook zinvolle data naar voren komen die juist in een interview achterwege blijft doordat er dan geen interactie is met meerdere verenigingen. Zo wordt er ook voor gezorgd dat betekenissen van een grotere groep respondenten worden meegenomen in het onderzoek, want voor de interviews zijn andere verenigingen gevraagd.

Vanuit een viertal stellingen (bijlage 3) is geprobeerd de betekenisgeving van de verenigingen helder te krijgen. Tijdens deze focusgroep is doorgevraagd op antwoorden en geprobeerd de verschillen te verduidelijken en te reflecteren aan andere betekenissen. De focusgroepen zijn, naast de input voor de topiclijst, letterlijk uitgetypt en als data meegenomen.

Een andere methode die is gebruikt is het houden van semi-gestructureerde interviews. Semi-gestructureerd wil zeggen dat interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst. Voor de werknemers van de bond is een andere topiclijst opgesteld dan voor de verenigingsbestuurders. Deze lijsten bevatten geen vragen maar diverse onderwerpen rondom het vraagstuk en dienen als leidraad van het interview. Door het gebruik van deze topics wordt het interview niet gestuurd zoals bij interviewvragen maar heeft de interviewer de mogelijkheid door te vragen op interessante onderwerpen van de respondent. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker niet het algemene beeld of een oppervlakkige mening krijgt te horen maar de onderliggende drijfveren of betekenissen van de respondent te weten komt (Glesne, 2006). De interviewer kan waar nodig aan de hand van de topics het gesprek weer terughalen naar de essentie van het onderzoek. Door deze methode zijn niet alleen de antwoorden op de vragen van belang, maar ook de richting van het gesprek die de respondent aan het interview geeft (Rubin & Rubin, 2005). De literatuurstudie vormt de basis voor de topiclijst, maar tijdens het onderzoeksproces zijn ook de resultaten vanuit de observatie, focusgroepen en eerdere interviews meegenomen om nieuwe inzichten in de topics te verwerken. De topiclijst is dus gedurende de interviews van samenstelling veranderd. In bijlage 4 zijn twee topiclijsten te zien die zijn gebruikt voor de interviews met de verenigingen en de bond.

De verwerking van de data heeft plaatsgevonden aan de hand van coderingen. Bij de observatie is een verslag gemaakt over de betekenisgeving die heeft plaatsgevonden. Aan interessante gedeeltes van dit verslag worden codes toegekend. De focusgroepen en interviews zullen volledig worden uitgetypt en geanalyseerd door codes aan citaten te koppelen. Daarna zullen de codes van het verslag, de focusgroepen en de interviews worden samengevoegd tot gezamenlijke thema's en subthema's die overheersend zijn in de data. Deze thema's vormen de basis van het resultatenhoofdstuk.

De resultaten zijn daarna gekoppeld aan het analysemodel, de perspectieven van Martin, die staan beschreven in het theoretische kader. Hieruit wordt dan vervolgens de conclusies, discussie en aanbevelingen opgesteld.

2.2.2 Selectie respondenten

De onderzoekspopulatie die voor beantwoording van de onderzoeksvraag is onderzocht bestaat uit verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo. Dit om diverse perspectieven op professionalisering weer te geven. De bestuurders moeten lid zijn van het dagelijkse bestuur, en dus de functie voorzitter, penningmeester of secretaris dragen, waarbij de voorkeur naar de voorzitter uitgaat. De werknemers moeten allemaal in dienst zijn van de Nevobo waardoor vrijwilligers buiten beschouwing zijn gelaten. Deze keuzes zorgen ervoor dat de respondenten op de hoogte zijn van alle facetten die er spelen binnen de vereniging of Nevobo waardoor alle topics in het interview ook besproken kunnen worden.

De selectiekeuze van de verenigingen zal worden gebaseerd op verenigingen die meer dan 200 leden hebben. Dit zijn 172 verenigingen van in totaal 1.195 volleybalverenigingen. Deze keuze is gemaakt omdat dit voor Nevobo een interessante doelgroep is om aan de hand van de resultaten strategische keuzes te maken. Zij focussen zich op deze verenigingen doordat ze van mening zijn dat deze verenigingen het minimale ledenaantal hebben om zich als sterke vereniging door te kunnen ontwikkelen.

Voor de focusgroepen zijn verenigingen uitgekozen die in de omgeving van Nieuwegein gehuisvest zijn. Vanwege praktische overwegingen (reistijd) zijn bestuurders van deze verenigingen eerder geneigd mee te werken aan de focusgroepen. Er zijn twee focusgroepen georganiseerd in het Huis van de Sport (vestigingslocatie Nevobo). Hier hebben aan de eerste focusgroep vanwege afmeldingen slechts twee verenigingen (3 personen) aan deelgenomen en aan de tweede focusgroep hebben zes verenigingen (7 personen) deelgenomen.

Voor de interviews zijn negen verenigingen geïnterviewd. Waarbij drie interviews duo-interviews waren met twee personen uit de vereniging. Binnen deze doelgroep is geprobeerd een algemene afspiegeling te geven van de volleybalverenigingen in Nederland. Vanwege het tijdsaspect is er wel voor gekozen dat de geografische ligging van verenigingen van doorslaggevende rol is in de daadwerkelijke keuze van een vereniging binnen een criterium. Er is gestreefd om vanuit iedere regio minimaal één vereniging mee te nemen in het onderzoek. De verenigingen zijn gekozen aan de hand van de criteria ledenaantal en het niveau van het eerste dames- en herenteam. Aan de hand van deze criteria is een schema opgesteld waardoor de verenigingen zo divers mogelijk zijn. Dit schema is te vinden in bijlage 5.

De drie werknemers die zijn geïnterviewd zijn werkzaam bij de Nevobo op de afdeling sportontwikkeling binnen het hoofdkantoor van Nevobo. De werknemers van sportontwikkeling stellen onder meer het beleid op rondom het ondersteunen van bestuursvraagstukken en daarom is hun perspectief op professionalisering interessant om te onderzoeken. Daarnaast komen de verenigingsconsulenten vanuit de afdeling sportontwikkeling zelf bij verenigingen en proberen ze de vraagstukken van verenigingen mee op te lossen. Er is hier gekozen voor een manager, beleidsmedewerker en een verenigingsconsulent te interviewen omdat dan drie verschillende functieniveaus worden onderzocht met allemaal hun eigen belangen en perspectief bij verenigingen en professionalisering.

2.3 Betrouwbaarheid en Validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft weer of het onderzoek bij herhaling, onder dezelfde omstandigheden, ook dezelfde resultaten produceert (van Thiel, 2007). In de vorige paragraaf is beschreven dat de probleemstelling aan de hand van vier methoden is onderzocht. De betrouwbaarheid van deze methoden van kwalitatief onderzoek zit in het bijzonder in het aantal herhalingen van de dataverzameling en de beschrijving van de stappen tijdens de verschillende methoden. De diepgang van het onderzoek wordt bepaald doormiddel van het doorvragen naar achterliggende betekenissen. Het aantal herhalingen wordt bepaald door het moment dat er verzadiging van resultaten optreedt. Deze verzadiging wordt gemeten aan de hand van het terugkomen van dezelfde antwoorden. Op het einde van de dataverzameling trad verzadiging op en kan er dus gezegd worden dat dit onderzoek representatief is voor de doelgroep.

De betrouwbaarheid kan ook verbeteren door zo goed mogelijk de stappen van de vier onderzoeksmethoden en de daaropvolgende verwerking te beschrijven. Bij de focusgroepen als de interviews is gewerkt volgens dezelfde stellingen en topiclijsten wat ervoor zorgde dat dezelfde onderwerpen werden besproken. De observatie, focusgroepen en interviews zijn op dezelfde manier geanalyseerd. Zo worden eerst codes aan zinsdelen gehangen waarna de codes worden samengevat in thema's en subthema's. Deze uniforme manier van analyseren zorgt er ook voor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd.

De validiteit van het onderzoek bepaalt of de onderzoeker heeft gemeten wat vanuit de vraagstelling noodzakelijk was. De validiteit van het onderzoek kan op drie manieren worden beïnvloed: reactiviteit, subjectiviteit en verbondenheid met de onderzoeksgroep (Henn, Weinstein & Foard, 2006). De reactiviteit wil zeggen, of de onderzoekspopulatie wel eerlijke antwoorden heeft gegeven en of het gedrag van de onderzoekspopulatie als normaal kan worden beschouwd. In dit onderzoek is in ieder geval de anonimiteit van de participanten benadrukt waardoor ze open en eerlijk vragen konden beantwoorden. Daarnaast kwamen geen gevoelige of persoonlijke onderwerpen aan bod dus ook de vragen kunnen niet veel invloed hebben gehad op de validiteit.

De subjectiviteit van de onderzoeker kan er ook voor zorgen dat het onderzoek minder valide is. De focusgroepen en interviews zijn aan de hand van stellingen en topiclijsten gehouden waardoor een duidelijke rode draad te herkennen was. Door het theoretische kader van de onderzoeker weer te geven, zoveel mogelijk de keuzes te verantwoorden en veel letterlijke citaten van de populatie te gebruiken, is getracht interpretatie van de onderzoeker zoveel mogelijk te minimaliseren. Wel kan het zijn dat door de voorgeschiedenis van de onderzoeker met de volleybalbond, de werknemer-werkgever relatie, onbewuste betekenissen een rol hebben gespeeld in het onderzoek.

De verbondenheid met de onderzoekspopulatie kan als laatste nog een invloed hebben op de validiteit van het onderzoek. De onderzoeker mag dan naast het onderzoek ook werknemer zijn bij de volleybalbond, dit heeft echter geen of weinig invloed gehad bij de verenigingen. In zijn werkfunctie is er geen contact met verenigingen waardoor de verenigingen waarschijnlijk de onderzoeker niet kenden. Daarbij heeft de onderzoeker niet zijn functie gecommuniceerd maar zich als onderzoeker opgesteld. De relatie met collega's heeft echter wel invloed gehad op de

interviews met de werknemers van de volleybalbond. De onderzoeker heeft zoveel mogelijk geprobeerd de relatie van collega's niet mee te nemen tijdens het interview en objectief alle vragen te stellen. Het zou daarbij wel kunnen zijn dat de werknemers niet vrijuit hebben geantwoord omdat de onderzoeker vervolgens op de hoogte is van antwoorden en hier conclusies binnen de organisatie buiten het onderzoek aan kan verbinden. De onderzoeker zit echter wel op een andere afdeling binnen de organisatie waardoor hij weinig met het onderwerp te maken heeft.

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de relevante literatuur in relatie tot het onderwerp van dit onderzoeksrapport. Allereerst wordt de context van het verenigingsleven toegelicht waarna dieper wordt ingegaan op de professionalisering van verenigingen.

3.1 Verenigingsleven in de sport

Om inzicht te krijgen in het verenigingsleven zal in deze paragraaf het begrip en de ontwikkeling van het verenigingsleven nader worden toegelicht. Verder worden de maatschappelijke ontwikkelingen beschreven die invloed uitoefenen op verenigingen.

3.1.1 Ontwikkeling van het verenigingsleven

Sport vormt wereldwijd een van de belangrijkste vrijetijdsbestedingen waardoor het niet meer weg te denken is uit de huidige samenleving. De sportwereld in Nederland bestaat voor het grootste gedeelte uit non-profit organisaties, voornamelijk verenigingen die veelal draaien op grote aantallen vrijwilligers. Er zijn ongeveer 27.000 sportverenigingen actief waarin meer dan 4,7 miljoen mensen sporten. (NOC*NSF, 2011). Naast de verenigingen zijn er ook commerciële sportaanbieders, die in eerste instantie een winst oogmerk nastreven. De fitnessbranche is hier het grootste segment van met 1700 centra en 2 miljoen leden in 2004 (van Bottenburg, 2007).

Het verenigingsleven, oftewel de ‘civil society’, wordt door Edwards (2009) gezien als sociale mechanismen die zijn ingebed in vrijwillige actie, discussie en overeenstemming. Dit wil zeggen dat mensen door gezamenlijke interactie vanuit een collectieve ideologie en overeenkomstige drijfveren een vereniging organiseren. Daarnaast verwoordt van Bottenburg (2007) het verenigingsleven als dat sportverenigingen het product zijn van particulier initiatief, waarbij sportliefhebbers de vrijheid hebben om betrekkelijk onafhankelijk van andere maatschappelijke bepalingen voor iedere tak van sport gedragsregels op kunnen stellen en de onderlinge verhoudingen kunnen regelen. Wat uit beide definities blijkt is dat verenigingen dus voornamelijk vanuit vrijwilligheid en innerlijke motivatie worden georganiseerd waarbij het sociale aspect een belangrijke rol speelt. Sport kan worden omschreven als “een relatief autonome wereld met een eigen logica en – sportspecifieke - regels, waarden, normen en opvattingen” (Bourdieu, 1988 in: van Bottenburg 2007, p.1).

Het verenigingsleven heeft in Nederland zijn oorsprong in de tweede helft van de negentiende en de eerste helft van de twintigste eeuw. In de negentiende eeuw begonnen groepen jongeren zich samen te organiseren om zo een wedstrijd aan te gaan tegen andere groepen jongeren. Deze groepen zijn het begin geweest van de hedendaagse verenigingen (Stokvis, 1979; van Bottenburg, 2007). De opkomst van de burgerlijke samenleving, de effecten van de bevolkingstoename, verstedelijking, industrialisatie en sociale mobiliteit hebben ervoor gezorgd dat deze ontwikkeling een positieve stimulans heeft gekregen. De vrijetijdsbezigheden werden onder andere structureel en organisatorisch vastgelegd en er ontstonden reglementen, waar iedereen zich aan diende te houden. Dit proces wordt ook wel “sportificering” genoemd (Elias, 1971 in: van Bottenburg, 2007, p. 2). Vanaf de 20^e eeuw zijn deze verenigingen uitgegroeid tot

stabiele organisaties. De echte explosieve groei van verenigingen is ontstaan halverwege de 20^e eeuw. Onder andere de toename van welvaart, het opleidingsniveau en daarnaast dat bredere lagen van de bevolking gingen sporten lagen hieraan ten grondslag. Daarbij kwamen nog ontwikkelingen als de toename van de vrije tijd van mensen en de verlenging van de leerplicht. De verenigingssport is in deze tijd gegroeid van 0,5 miljoen in 1950 naar 3,5 miljoen in 1980 tot 4,7 miljoen in 2010 (van Bottenburg, 2007; NOC*NSF, 2011).

Deze groei van verenigingsleden heeft ervoor gezorgd dat sportbonden een explosieve groei van het aantal aangesloten verenigingen en leden hebben doorgemaakt en een belangrijke actor in de sportwereld is geworden. Deze trend is uiteraard ook zichtbaar geweest in de volleybalsport waar tot en met 1990 een stijging van het aantal leden was te zien. In de afgelopen 20 jaar is er echter om verschillende redenen weer een daling geweest waarna het ledenaantal de laatste jaren wel stabiel is gebleven (Nevobo, 2010).

Sport is tegenwoordig voor veel mensen onderdeel van het dagelijks leven. De sportwereld heeft unieke waarden, bijvoorbeeld het economische, symbolische en sociale kapitaal, waardoor al deze mensen vrijwillig lid worden en blijven van verenigingen (Bourdieu 1986; van Bottenburg 2006). Ondanks deze unieke waarden hebben de huidige verenigingen te maken met diverse maatschappelijke invloeden die een rol kunnen spelen.

3.1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen in de sportwereld

In de tweede helft van de twintigste eeuw kwam onder invloed van verschillende bredere maatschappelijke processen verandering in de organisatiestructuur van de sportwereld in Nederland. Door deze ontwikkelingen is extra druk gekomen op verenigingen en zijn er bewust of onbewust veranderingen in gang gezet. Het is lastig om aan te geven welke volgorde de ontwikkelingen hebben doorlopen maar het is zeker dat ze allemaal op elkaar inwerken en wellicht elkaar versterken (de Vries & Nagtegaal, 2007). Hieronder worden de belangrijkste ontwikkelingen behandeld.

De individualisering is een trend waarbij mensen hun eigen behoeften voorop gaan stellen omdat ze dit als belangrijk beschouwen. Doordat de maatschappij individueler wordt heeft dit zijn uitwerking op de keuzes en intensiteit van sporten. Sporten binnen verenigingsverband beperkt de vrije tijd, die mensen zo efficiënt mogelijk willen inplannen, en schept verwachtingen naar een vereniging toe. Daarnaast neemt loyaliteit en verenigingsbinding van sporters af waardoor ze sneller kunnen overstappen naar een andere sport of vereniging. Dit wordt nog eens gestimuleerd door de ontzuiling en het multiculturalisme waardoor de wensen en behoeften van leden nog heterogener worden (Boer & Croon, 2010). Dit diverse ledenbestand zorgt ervoor dat het lastiger is om deze mensen als vrijwilliger binnen een vereniging in te zetten, mede doordat ze deze verplichting niet meer willen aangaan (Enjolras, 2001; de Vries & Nagtegaal 2007; Boessenkool et al., 2008).

Een andere ontwikkeling is de globalisering en mediativering van sport. De afstanden op de wereld worden door alle verbeterde infrastructuur en communicatiekanalen relatief steeds kleiner waardoor sport zich niet meer beperkt tot de lokale omgeving of het eigen land. De internationale belangen groeien en vooral voor topsport zorgt dit voor een grote ontwikkeling (de Vries & Nagtegaal, 2007). Bedrijven zijn nu bijvoorbeeld ook geïnteresseerd om te sponsoren in landen waar ze nog veel marktpotentie zien. De media heeft daarnaast in de samenleving een steeds belangrijkere rol gekregen en is niet meer weg te denken bij sport. Door de internationale

mogelijkheden en de ontwikkeling van media is er een nieuwe doelgroep voor sport ontstaan. De passieve sportliefhebber zit niet vanzelfsprekend meer in het stadion maar consumeert sport ook thuis op de bank of achter de computer (Boer & Croon, 2010). Mede door de opkomst van de televisiesport wegen financiële belangen inmiddels zo zwaar dat de media zelfs de overhand krijgt en de sport beïnvloed (van Bottenburg, 2006; de Vries & Nagtegaal, 2007).

Naast deze twee ontwikkelingen worden ook commercialisering en professionalisering onderscheiden (van Bottenburg, 2006; de Vries & Nagtegaal, 2007). Commercialisering en professionalisering zijn echter complexe begrippen en essentieel voor het onderzoek vandaar dat hier nog enige verdieping bij wordt aangebracht.

3.2 Commercialisering in de sport

Commercialisering is een ontwikkeling die nadrukkelijk zijn sporen in de sport achterlaat. Om hier meer inzicht in te krijgen zal deze ontwikkeling worden toegelicht door de oorzaken en gevolgen te beschrijven.

3.2.1 Intrede commercialisering

Commercialisering en sport worden steeds vaker met elkaar in verband gebracht. Het is een proces waarbij sportactiviteiten als zakelijke activiteiten bij een doelgroep worden weggezet om als organisatie hiervan profijt te hebben (van Bottenburg, 2006). Enjolras (2002) onderscheidt twee typen van commercialisering. Zo kan commercialisering worden gezien als uitkomst van de ontwikkeling dat commerciële sportactiviteiten worden georganiseerd om de productie mee te financieren. Het tweede type is dat commercialisering de uitkomst is van de relatieverandering tussen de organisatie en de leden, van deelnemen aan sport naar consumeren van de sport. Enjolras (2002) concludeert tevens in zijn studie dat de meeste gecommmercialiseerde organisaties gericht zijn op een competitie-element en een teamsport vertegenwoordigen.

De commercialisering binnen de sportwereld is niet iets van de laatste jaren maar zo oud als de moderne sport bestaat. Zo was in de 19^e eeuw al sprake van contracten met spelers, sponsordeals en uitgifte van aandelen (Stokvis, 2000; van Bottenburg, 2006). Mede door het belang van goede prestaties op de Olympische Spelen werd de druk om kapitaal aan te trekken steeds belangrijker. De landen konden op de Olympische Spelen namelijk relatief eenvoudig internationale macht en prestige bemachtigen door goed te presteren. Dit resulteerde in 1984 in de afschaffing van amateurbepalingen waardoor dit een welbewuste versterking van commercialisering met zich mee bracht (van Bottenburg, 2006). Het laatste decennia heeft de commercialisering hierdoor een grote versnelling doorgemaakt waardoor de reikwijdte en consequenties groter zijn dan ooit tevoren. Diverse wetenschappers karakteriseren deze ontwikkeling zelfs als “hyper-commercialisering” (van Bottenburg, 2006, p. 1). Er kunnen naast de invloed van de Olympische Spelen en het afschaffen van de amateurbepalingen nog meer oorzaken van commercialisering worden onderscheiden.

Zo ziet van Bottenburg (2006) dat de toename van sportbeoefening, door de stijging van welvaart, een stimulans heeft gegeven aan de commercialisering. Enjolras (2002) ziet dit echter anders en noemt commercialisering, samen met de diversiteit aan sportactiviteiten en het richten op de individuele sport, juist de oorzaak van de stijging van sportparticipatie. Ook zijn de

mensen door de populariteit van vrijetijdsbestedingen steeds meer inkomen gaan uitgeven aan sport, met name de 50+ generatie, zij zijn een steeds groter wordende groep met een hoog besteedbaar inkomen (Boer & Croon, 2010). Daarbij is sport toegankelijker geworden door de mobiliteitstoename waardoor een nieuw sportaanbod binnen het bereik van een groep mensen is gekomen (van Bottenburg, 2006).

Een andere oorzaak is de informalisering. Mensen zijn meer ongeorganiseerd gaan sporten waardoor voor aanbieders van sportproducten een hele nieuwe markt is ontstaan met veel potentieel. Mensen gingen steeds meer op openbare plekken sporten en sportkleding is een onderdeel geworden van het alledaags modebeeld. Dit heeft ervoor gezorgd dat bedrijven als Nike en Adidas een enorme groei hebben doorgemaakt (van Bottenburg, 2006; van Bottenburg 2007).

De diversificatie en differentiatie van het sportaanbod heeft ook stimulerend gewerkt op de toename van commercialisering. Commerciële sportaanbieders zijn steeds meer gaan inspelen op de behoeften van mensen waarbij spanning, avontuur en lichamelijke verbeteringen voornamelijk essentiële waarden zijn. Door innovaties en doelbewust ontwikkelen van een product kan er gericht een groep mensen worden aangesproken. Zo is de sportwereld uitgebreid met diverse nieuwe activiteiten die eerder niet tot de sportwereld werden gerekend (van Bottenburg, 2007).

De globalisering en mediatisering hebben ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de toename van commercialisering. Door het ontstaan van de nieuwe doelgroep, de passieve sportconsument, heeft sport een groter potentieel gekregen voor commerciële activiteiten. Daar waar sportorganisaties zich voorheen richten op de belangen van sporters, worden nu ook de behoeften van het kijkerspubliek meegenomen in het vermarkten van de sport (van Bottenburg, 2006). Dit zorgt ook op bestuurdersvlak ervoor dat de focus van het handelen internationaal moet worden (de Vries & Nagtegaal, 2007).

Als laatste oorzaak onderscheiden Meloen (2000) en van Bottenburg (2006) de teruglopende overheidssubsidies. Dit zorgt ervoor dat sportorganisaties op zoek moeten naar nieuwe alternatieve bronnen om hun financiële middelen binnen te halen. Dit stimuleert dan ook weer de commercialisering.

3.2.2 Gevolgen van commercialisering

De commercialisering heeft dus diverse oorzaken waardoor deze zijn intrede in de sportwereld heeft gemaakt. Nu wordt de aandacht gericht op de consequenties die deze ontwikkeling met zich meebrengt. Een eerste gevolg is dat commercialisering de afhankelijkheidsverhouding tussen sportorganisaties, sponsors en mediaorganisaties beïnvloed. De zeggenschap en controle van de sport komt steeds meer bij commerciële organisaties te liggen in plaats van bij de sportbond (Coakley, 2004). Dit zorgt ervoor dat de associatieve en commerciële structuur nu voortdurend om voorrang strijden. Er zal een nieuwe balans moeten worden gevonden om deze spanning te controleren zodat de sportieve belangen boven commerciële belangen blijven gelden (van Bottenburg, 2006).

Een ander gevolg van commercialisering is de verzakelijking van de relaties tussen sporters, trainers, verenigingen en bonden (van Bottenburg, 2006). Door de commerciële mogelijkheden kan een heel team rond een sporter worden gebouwd ter bevordering van de prestaties. Dit zorgt ervoor dat wensen en verwachtingen van de sporter naar de vereniging en bond ook zullen

worden vergroot, de sporter zal een meerwaarde van de vereniging of bond willen zien. Dit zorgt er bijvoorbeeld voor dat Engels de voertaal wordt en met arbeidscontracten wordt gewerkt. Coakley (2004) ziet hierdoor dat de structurele kenmerken van sport, zoals saamhorigheid en vrijwilligheid, worden aangetast en verandering ondergaan.

Commercialisering heeft geleid tot het ontwikkelen van sport als schouwspel. Deze vorm van vermaak heeft in diverse takken van sport voor een stijging van het aantal toeschouwers gezorgd zowel in de stadions als achter de televisie. Hier kan de NBA in de Verenigde Staten als grootste voorbeeld worden gezien. Rond de topsport is een eigen structuur en cultuur ontstaan waarbij betrokkenheid van media en commerciële bedrijven een grote rol en invloed heeft. De topsportorganisaties zijn als ware verzelfstandigd van de verenigingen die ze voorheen waren (van Bottenburg, 2007). Waar de sportwereld zich aan de kant van topsport dus heeft ontwikkeld tot een eigen miljardenindustrie, wordt zij aan de kant van de breedtesport dus gedomineerd door non-profit organisaties die geen commercieel belang hebben. De commercialisering zorgt ervoor dat een verzakelijking, rationalisering en professionalisering optreedt in de sport terwijl het merendeel van de sportwereld functioneert op vrijwilligheid, binding, identificatie, emotie en onvoorspelbaarheid (van Bottenburg, 2006). Deze verdeling van de sportwereld geeft weer dat er de nodige verschillen zijn tussen de traditionele verenigingen en gecommmercialiseerde verenigingen. Om deze ontwikkeling van traditioneel naar commercieel te kunnen begrijpen zal nog enige verdieping moeten worden aangebracht bij de invloed van commercialisering bij de traditionele vereniging.

In tegenstelling tot wat vaak wordt verondersteld, ging de groei van de commerciële organisaties aanvankelijk niet ten koste van het traditionele verenigingsleven. Zoals eerder vermeld nam het ledental van alle sportverenigingen in Nederland net als de commerciële sportorganisaties toe (van Bottenburg, 2007; Boer & Croon, 2010; NOC*NSF, 2011). Een andere aanname die vaak verondersteld wordt is dat commercialisering voor minder binding en inzet van vrijwilligers zorgt. Enjolras (2002) concludeert echter dat het doorvoeren van commercialisering binnen een sportorganisatie niet de steun van openbare instanties, zoals subsidies van NOC*NSF, of de hoeveelheid vrijwilligerswerk verdringt en dus geen negatieve invloed hierop heeft. Commercie en vrijwilligheid kunnen dus samengaan binnen een vereniging. Naast de geringe invloed op de vrijwillige basis zal de bijdrage van organisaties aan de lokale gemeenschap ook niet worden verminderd. Het is zelfs zichtbaar dat het commerciële inkomen van een sportorganisatie juist een signaal aan de lokale politici afgeeft van hun dynamiek en positieve bijdrage aan het algemene goed. Dit resultaat kan ervoor zorgen dat verenigingen helemaal niet negatief tegen commercialisering en uiteindelijk ook professionalisering aankijken.

Enjolras (2002) plaatst wel een kritische noot en dat is dat er wel gezegd kan worden dat gecommmercialiseerde organisaties te maken hebben met een lagere collectiviteit. Het is dus niet uitgesloten dat het wel invloed kan hebben op de sociale cohesie binnen de organisatie.

De professionalisering komt mede voort uit de ontwikkeling van commercialisering. Beide ontwikkelingen hebben het laatste decennia een enorme groei doorgemaakt waarbij ze een stimulerend effect op elkaar hebben uitgeoefend. Er wordt nu verder ingezoomd op de invloed van professionalisering in de sportwereld.

3.3 Professionalisering in sport

Een andere maatschappelijke ontwikkeling die invloed heeft op de sportwereld en versterkt wordt door de commercialisering is professionalisering van sportorganisaties. In deze paragraaf wordt de definitie van professionalisering en de invloed op de sportwereld verduidelijkt.

3.3.1 Definitie professionaliseren

Er bestaat in de literatuur geen eenduidige definitie van het begrip professionaliseren. De opvatting waar alle auteurs het over eens zijn, is dat gesteld kan worden dat een toename van betaalde krachten binnen een organisatie weergeeft dat de organisatie professionaliseert. Met andere woorden de omvang van het betaalde werkapparaat in vergelijking met het aantal vrijwilligers beïnvloed de mate van professionalisering (Meloan, 2000; Boessenkool & Verweel, 2004; de Vries & Nagtegaal, 2007; Boessenkool et al., 2008).

Deze opvatting van professionaliseren wordt echter door diverse wetenschappers als te beperkt beschouwd. Professionalisering hoeft niet uitsluitend bij organisaties met alleen betaalde krachten voor te komen, maar kan ook bij een organisatie die zowel vrijwilligers als werknemers in dienst heeft of zelfs alleen vrijwilligers heeft. Professionaliseren kan namelijk ook worden gezien als het deskundig worden of verkrijgen van expertise door vrijwilligers (de Vries & Nagtegaal, 2007). Een organisatie kan dus professioneel werken in de zin van het hebben van betaalde krachten in dienst als ook door de deskundigheid waarover zowel betaalde als onbetaalde werknemers kunnen beschikken.

Nu wordt alleen nog gesproken over mensen die actief zijn in de organisatie. Ook de manier waarop de organisatiestructuur en -processen worden vormgegeven heeft volgens wetenschappers invloed op de mate van professionalisering. Een beleidsmatige aanpak waarbij beleidsformuleringen en strategieën de te varen koers bepalen betekent dat een organisatie gestructureerd bezig is met een bepaalde ontwikkeling en continuïteit van de organisatie. Bij deze gestructureerde aanpak hoort ook een duidelijke verdeling tussen de beleids- en uitvoerende organen. Zo zullen procedures en verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd en werkzaamheden worden gestandaardiseerd. Het is vooral belangrijk dat de uitvoering wordt gedaan door professionals, betaalde of onbetaalde mensen die deskundig zijn op het werkkterrein waar hun verantwoordelijkheden liggen. Dit zorgt ervoor dat de werkzaamheden die zij leveren ook kwalitatief op niveau zijn. De uitvoerende professionals dienen dan hun verantwoording af te dragen aan het bestuur dat het beleid controleert en sturing aan de organisatie geeft (Boessenkool et al., 2008; de Vries & Nagtegaal, 2007).

3.3.2 Intrede van professionalisering

Zoals eerder verteld wordt professionalisering gestimuleerd door commercialisering en versterken beide ontwikkelingen elkaar. Door commercialisering is een hele nieuwe markt van commerciële aanbieders ontstaan. Bij deze organisaties liggen doormiddel van sponsor- en mediamogelijkheden meer financiële mogelijkheden om door te groeien. De opkomst van deze markt heeft ervoor gezorgd dat er twee sportmarkten zijn ontstaan: de zakenmarkt en de massamarkt (Cafferata, 2004).

Deze zakenmarkt eist van sportbestuurders en managers een zakelijke of professionele benadering. Hierdoor ontstaat een verschuiving van competenties en inzet van tijd die niet meer

alleen met vrijwilligers kan worden bemand waardoor betaalde krachten moeten worden aangenomen. Dit zijn veelal ondernemers of managers die sportbeoefening bedrijfsmatig en dus ook beleidsmatig gaan benaderen waardoor ze management- en marketingvaardigheden nodig hebben (de Vries & Nagtegaal, 2007; van Bottenburg 2007).

De massamarkt zijn de non-profitorganisaties waarbij het aanbieden van sport als doel wordt gesteld en niet alle andere mogelijkheden die met sport kunnen worden bereikt. De uitwerking van de zakenmarkt en de commercialiseringstrend heeft ook zijn weerga op de massamarkt, waar bepaalde strategieën worden gekopieerd om dezelfde doelstellingen te behalen. Hiermee proberen organisaties de voordelen van de zakenmarkt ook mee te nemen (de Vries & Nagtegaal, 2007).

Naast commercialisering zijn er nog enkele andere factoren die voor stimulering van de intrede van professionalisering hebben gezorgd. Zo hebben veel verenigingen te maken met diverse bestuursvraagstukken als kwalitatief en kwantitatief kadergebrek en vergrijzing van het sportkader. Dit heeft geresulteerd dat een vijfde van de sportverenigingen is opgehouden met bestaan (Janssens, 2011). Ook komt op de verenigingen veel externe druk vanuit de overheid en NOC*NSF, zij zien verenigingen als ideaal instrument om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Dit betekent dat verenigingen te maken hebben met een strakkere regelgeving en meer verantwoordelijkheden. De traditionele vereniging die met veel goedwillende vrijwilligers een sport aan de leden probeert aan te bieden, zal zich staande moeten houden tussen deze vraagstukken en externe druk (Boessenkool et al., 2008; Boer & Croon, 2010). De positionering van de vereniging is hierin belangrijk zodat ze een weloverwogen keuze kunnen maken in hoeverre ze invulling geven aan deze maatschappelijke rol. Professionalisering is dan een van de mogelijkheden die verenigingen hebben om het structureel binnen de vereniging onder te brengen.

NOC*NSF stimuleert sportbonden en sportverenigingen om te professionaliseren. Onder de noemer van moderniseringsslag of professionaliseringsslag proberen ze een kwaliteitsverbetering door te voeren waardoor de unieke cultuur van het sportverenigingsleven in Nederland kan worden behouden. Ze hebben de visie dat huidige traditionele sportverenigingen niet in staat zullen zijn om de wensen van leden te vervullen en aan de vraag van de overheid te kunnen voldoen. Door professionalisering hopen ze dat verenigingen kunnen overleven en niet ten onder gaan aan de vele werkzaamheden die door vrijwilligers moeten worden opgepakt (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al., 2008).

3.3.3 Professionalisering bij sportbonden

NOC*NSF stimuleert in grote mate de professionalisering bij sportbonden. Dit doen ze om bonden efficiënter en effectiever te laten werken en daarbij ook de verenigingen te stimuleren om te professionaliseren. Deze visie op professionaliseren is terug te vinden in de sportagenda's van 2005-2008 en 2009-2012 van NOC*NSF waarin de doelen voor de komende Olympische cyclus worden vermeld (NOC*NSF, 2011).

Deze professionaliseringsvisie van NOC*NSF is een van de instrumenten die wordt ingezet vanuit het bestuurlijke perspectief van het marketingdenken. Hierbij is de organisatie gericht op het vergroten van het marktaandeel en het beter vermarkten van sport door zich te onderscheiden van andere vrijetijdsbestedingen (Boer & Croon, 2010). Professionalisering van de organisatie

kan in dit perspectief ervoor zorgen dat deze denkwijze efficiënter en effectiever wordt uitgevoerd. Door ontwikkelingen op het gebied van commercialisering en professionalisering wordt dit perspectief door sportbeleidsmakers als nieuw en verbeterend gezien waardoor het perspectief van verenigingsdenken wordt overstegen. Dit perspectief is er vooral op gericht dat de vereniging voorop moet staan en niet zoals bij het marketingdenken de organisatie of de sport. Om meer inzicht in beide perspectieven te krijgen zijn hieronder in figuur 1 enkele specifieke kenmerken weergegeven (van 't Verlaat, 2010).

<u>Betekenenissen marketingvertoog</u>		<u>Betekenenissen verenigingsvertoog</u>
Doel = zoveel mogelijk leden	Spanningsveld	Doel = competitiecoördinatie en verenigingsservice
Gezamenlijke middelen investeren in bereiken nieuwe doelgroepen		Gezamenlijke middelen investeren in eigen verenigingen
Verantwoording moet naar boven afgelegd worden (vereniging → regio → bond)		Verantwoording moet naar beneden afgelegd worden (bond → regio → vereniging)
Leden worden klanten (commercialisering)		Leden organiseren voor leden (verenigingssolidariteit)

Figuur 1. Spanningsveld tussen bestuurlijke perspectieven van een sportbond

Zoals te zien is in de tabel kunnen beide perspectieven tegenstrijdig aan elkaar zijn waardoor binnen een organisatie een spanningsveld kan ontstaan. Het spanningsveld ontstaat door het vraagstuk welke rol bonden hebben naar hun leden toe. Daarbij zijn bonden ook nog zoekende naar de drijfveren van hun leden (Boer & Croon, 2010). Dit zorgt ervoor dat een nieuwe balans moet worden gezocht tussen het marketing- en verenigingsdenken. Belangrijk voor de sportbonden die in het spanningsveld zitten is dat ze het marketingdenken gebruiken om het verenigingsdenken beter te maken. Zo blijft het verenigingsmodel leidend maar wordt de marketingbenadering gebruikt ten behoeve van de vereniging. Hierdoor wordt naar de behoeften en drijfveren van verenigingen gekeken en niet van bovenaf bepaalde plannen opgelegd waardoor de diversiteit binnen verenigingen wordt gerespecteerd (Boessenkool et al., 2008; Boer & Croon, 2010; van 't Verlaat, 2010).

Sportbonden handelden decennia lang vanuit het verenigingsdenken omdat organisaties vaak zo waren ingericht dat alle besluiten moesten worden goedgekeurd door de verenigingen. De organisatie werkte als ware ondersteunend aan verenigingen. Door maatschappelijke ontwikkelingen op de organisatie van de sport wordt echter de noodzaak om te innoveren steeds groter waardoor het marketingdenken steeds populairder is geworden. De verenigingen zijn in dit perspectief eigenlijk meer uitvoerende organen geworden die de organisatiedoelen moeten verwezenlijken (van Bottenburg, 2007). Professionalisering is hierbij noodzakelijk geworden om de gewenste doelen te kunnen realiseren en wordt vanuit dit perspectief dan ook veel bij verenigingen gestimuleerd.

De nieuwe eisen die vanuit dit marketingdenken en de commercialisering aan sportbonden worden gesteld vereisen ook een professionele en deskundige besturing. In de complexe sportwereld moet de bestuurder van de sportbond van alle markten thuis zijn. Van de non-profit organisatie tot de commerciële beroepssport. Het speelveld is vergroot met commerciële

zakenpartners en internationale afnemers zoals de media. Het bestuur moet naast meer deskundigheid ook meer tijd hebben. Wat in het verleden in de vrije tijd naast een betaalde baan werd ingevuld is nu bijna niet meer te behappen (de Vries & Nagtegaal, 2007).

Een professioneel werkapparaat is daardoor bij de sportbond een noodzaak geworden ter ondersteuning aan de realisatie van de doelstellingen. De vrijwilligers van de sportbond worden tegenwoordig steeds meer ingezet voor beleidsadvisering en uitvoering. De verantwoordelijkheden worden daarbij overgeheveld van vrijwilligers naar het werkapparaat. Deze veranderingen hebben consequenties gehad voor de relatie tussen de betaalde krachten en de vrijwilligers van de organisatie en de relatie met de leden, de verenigingen (de Vries & Nagtegaal, 2007).

3.3.4 Professionalisering bij sportverenigingen

De verenigingen worden vanuit het perspectief van het marketingdenken door NOC*NSF en de sportbonden gestimuleerd om mee te gaan in de professionaliseringsslag. Door deze visie te hanteren lijken beleidsmakers toekomst te zien in grote, sterke en multifunctionele verenigingen die geprofessionaliseerd werken. De verenigingen moeten zich als ware gaan opstellen als maatschappelijke ondernemingen waarbij de hoofdtaak meer wordt dan alleen het aanbieden van een sport. Hierbij kan de vereniging gaan samenwerken met de gemeente, wijken, scholen, bedrijven en verenigingen uit de omgeving (Boessenkool & Verweel, 2004; de Vries & Nagtegaal, 2007; Boessenkool et al. 2008). De huidige verenigingen moeten volgens de wetenschappers veranderen willen ze bestand zijn tegen alle ontwikkelingen en druk die in de samenleving afkomt om hun ledenbestand te consolideren of zelfs uit te breiden (Boer & Croon, 2010).

Door deze nieuwe eisen binnen de verenigingen zullen er ook nieuwe competenties worden gevraagd van de bestuurders van verenigingen. Het besturen als nevenactiviteit wordt steeds lastiger door de complexiteit, vereiste kennis en tijdsinvestering. In tegenstelling tot de commerciële sportaanbieders worden non-profit organisaties nog altijd aangestuurd door vrijwilligers (de Vries & Nagtegaal, 2007; van Bottenburg, 2007). NOC*NSF ziet het inzetten van professionalisering binnen verenigingen als noodzakelijk om hiermee ook de continuïteit voor de toekomst te kunnen waarborgen doordat er meer deskundigheid binnen de vereniging wordt gehaald en hierdoor beleidsmatig en gestructureerd kan worden bestuurd (Boessenkool & Verweel, 2004; Loorbach, 2005).

Er zijn verschillende organisatiestructuren waarin een vereniging zich kan bevinden op het gebied van de mate van professionaliteit binnen een vereniging. Hieronder worden vier verschillende organisaties beschreven waarin de rol van professionalisering diverse invloeden heeft. Hierbij is professionalisering wel opgevat in de engste zin van de definitie, namelijk het in dienst nemen van betaalde krachten.

Allereerst is er de vrijwilligersorganisatie. Hierbij liggen de verantwoordelijkheden volledig bij vrijwilligers en hebben ze niet of nauwelijks betaalde krachten in dienst. De betrokkenheid van de leden is in deze organisaties zeer groot en de drijvende kracht achter de organisatie. De hiërarchie binnen de organisatie is hier tot stand gekomen doormiddel van onderlinge overeenstemming. (Anthonissen & van Eekeren, 2000; de Vries & Nagtegaal, 2007).

De tegenhanger van de vrijwilligersorganisatie is de professionele organisatie. Hier ligt de verantwoordelijkheid volledig bij betaalde krachten. In tegenstelling tot de vrijwilligersorganisatie is hier de betrokkenheid van de leden vaak laag en bepalen en delegeren de betaalde krachten het beleid (Anthonissen & van Eekeren, 2000; de Vries & Nagtegaal, 2007).

Naast deze twee vormen zijn er ook nog twee mengvormen te onderscheiden (de Vries & Nagtegaal, 2007). Zo kan een professionele organisatie ondersteund worden door vrijwilligers. Professionalisering wordt hier vaak vormgegeven vanuit de rationaliseringsgedachte. De verenigingen moeten de taken die door de overheid, sportkoepel of sportbond toebedeeld worden op een effectieve en efficiënte manier organiseren. Om dit goed te kunnen organiseren worden betaalde krachten aangesteld om de moeilijke delen van de taken van vrijwilligers over te nemen. De betrokkenheid van verenigingsleden kan bij deze variant omschreven worden als matig omdat ze ondersteunend zijn aan de betaalde krachten. (Anthonissen & van Eekeren, 2000; Boessenkool et al., 2008). Hierdoor kan de relatie tussen de betaalde krachten en vrijwilligers problematisch zijn doordat vrijwilligers vaak ook een beroep doen op hun deskundigheid terwijl zij hiervoor niet aan een arbeidscontract zijn gebonden en vaak minder verantwoordelijkheden hebben dan betaalde krachten (de Vries & Nagtegaal, 2007).

De andere mengvorm is dat de vrijwilligersorganisatie wordt ondersteund door professionals. Betaalde krachten worden ingezet om vrijwilligers te ondersteunen bij het doen van hun taken. De betaalde krachten zijn niet in dienst van de vereniging maar kunnen vanuit andere organisaties worden ingezet om te ondersteunen op vraagstukken waar de vereniging niet aan uitkomt door een tekort aan kennis of tijd. In deze opvatting wordt professionalisering dus meer vraaggericht en vanuit onderop ingezet. De inzet van deze professionals kan ook vaak op basis van subsidieprojecten gebeuren waardoor de vereniging financieel niet veel hoeft bij te dragen. De betrokkenheid van leden is hier redelijk tot hoog te noemen doordat ze zelf de organisatie in handen houden (Anthonissen & van Eekeren, 2000; Boessenkool et al., 2008).

3.3.5 'Sterke' verenigingen ook professioneel?

In de beleidsdoelen van NOC*NSF en de sportbonden, die vanuit het marketingdenken worden opgesteld, wordt vaak gezegd dat verenigingen sterk moeten worden of dat ze zich richten op sterke verenigingen. Om de vergelijking tussen sterke verenigingen en de mate van professionaliteit te maken zal eerst de definitie van sterke verenigingen kort worden toegelicht.

Uit de literatuur blijkt dat er drie essentiële waarden worden genoemd om het label sterke vereniging te kunnen dragen. Dit zijn verenigingsbinding, goed kader en de financiën op orde. Hoe hoger het niveau van de waarden des te meer gesproken kan worden van een sterke vereniging. Belangrijk hierin is wel dat alle drie de waarden aanwezig zijn en dat de vereniging dit niveau van deze waarden kan vasthouden en eventueel kan verbeteren. Naast deze waarden kan ook worden gezegd dat sterke verenigingen een goede balans weten te vinden tussen prestatie en recreatie. Waarbij het accent niet zo zeer ligt op de prestatie, schaalvergrotingen of commercialisering (Boessenkool & Verweel, 2004).

Deze definitie van sterke verenigingen wil dus niet direct zeggen dat professionele verenigingen automatisch ook sterke verenigingen zijn. Een professionele vereniging kan eventueel wel deskundig werken maar op het moment dat een van de bovenstaande drie waarden niet aanwezig zijn worden ze niet gekenmerkt als een sterke vereniging. Omgekeerd hoeft een sterke

vereniging ook niet altijd geprofessionaliseerd te zijn. Een vereniging kan wel aan de bovenstaande waarden voldoen maar niet professioneel zijn doordat ze heel traditioneel zijn ingesteld en ad-hoc alle zaken regelen.

Als sterke verenigingen worden vergeleken met de indeling van de vorige paragraaf, blijkt dat de meeste sterke verenigingen in te delen zijn onder de organisatiestructuur van de vrijwilligersorganisatie met professionele ondersteuning of zelfs geheel als vrijwilligersorganisatie kunnen worden gekenmerkt (Verweel & Boessenkool, 2004). Dit komt vooral door de betrokkenheid die in deze twee typen redelijk tot hoog is waardoor de verenigingsbinding ook vaak sterk is. Daarbij komt dat goed kader niet per definitie wil zeggen betaald kader, want zoals al eerder gezegd kunnen ook vrijwilligers deskundig zijn. Dit betekent dat vrijwilligers met de ondersteuning op lastige of impopulaire zaken van professionals een optimale combinatie vormen voor een goed kader. De aandacht voor het verenigingskarakter is essentieel bij sterke verenigingen waarbij de commercie geen rol of een ondergeschikte rol speelt. De commerciële inkomsten vormen een welkome financiële aanvulling maar de continuïteit van de vereniging zal hierdoor niet in het gevaar mogen worden gebracht (Boer & Croon, 2010). Het uitgangspunt van een sterke vereniging is dat ieder lid evenveel rechten en plichten heeft en gelijkwaardig wordt behandeld vanuit de beschikbare financiële middelen (Verweel & Boessenkool, 2004).

3.4 De toekomst van professionalisering bij sportverenigingen

Nu de huidige invloed van professionalisering duidelijk is staat de vraag nog open hoe de toekomstige ontwikkeling eruit gaat zien. In deze paragraaf wordt de toekomst van professionalisering bij verenigingen besproken.

3.4.1 De problematisering van professionalisering bij verenigingen

De professionalisering heeft zijn intrede in de sport gemaakt door de problematiek rondom bestuursvraagstukken, externe druk vanuit de overheid en de intrede van commercialisering. Door deze ontwikkelingen hebben NOC*NSF en enkele sportbonden vanuit het marketingdenken de professionalisering gestimuleerd bij de verenigingen om een oplossing te bieden. De verenigingen worden als zwakke organisaties gezien waarbij diverse wetenschappers al het einde van de vereniging hebben voorspeld (van Bottenburg, 2007; Boer & Croon, 2010; Janssens, 2011). Om de unieke sportcultuur te bewaren wordt door beleidsbepalers gekeken naar positieve aspecten uit de groeiende zakenmarkt, en hoe dit vervolgens in gevoerd kan worden bij de verenigingen.

Echter uit andere onderzoeken komt ook het beeld van verenigingen naar voren als stabiel en vitaal (Kalmthout, Lucassen & Janssens, 2006). Verenigingen hebben decennia lang ervaring en expertise opgebouwd zodat ze wel weten hoe om te gaan met de huidige, dynamische maatschappij en de concurrentie van andere sportaanbieders (van Bottenburg, 2007).

Aan de ene kant wordt dus aangegeven dat de zelfredzaamheid van verenigingen groot is, maar aan de andere kant verwachten ze wel dat de toekomst van verenigingen in het geding is door de bestuursvraagstukken en druk op de verenigingen. Er zijn twee oplossingen te bedenken hoe er omgegaan moet worden met deze ontwikkelingen. De eerste is dat verenigingen moeten

veranderen en aanpassen aan de ontwikkelingen. Ze moeten zich ontwikkelen tot een flexibele organisatie die kan inspelen op de vele maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen die er zijn (Boer & Croon, 2010). De andere oplossing is dat de druk op verenigingen vanuit de overheid, NOC*NSF en de sportbonden naar aanleiding van de maatschappelijke ontwikkelingen moet afnemen en de zelfredzaamheid moet overheersen (Boessenkool et al., 2008).

De eerste oplossing is onder de noemer van moderniseren populair bij de beleidsmakers in de politiek, NOC*NSF en sportbonden. Waarbij het professionaliseren van de vereniging als belangrijkste en onvermijdelijk wordt gezien (van Bottenburg, 2007; Boessenkool et al., 2008; Janssens, 2011). Daarbij richten de sportorganisaties zich voornamelijk op sterke verenigingen om zo de doelen, als vergroten van het marktaandeel, gemakkelijk te kunnen bereiken. Vooral het binden van de nieuwe jeugdige generatie is door de individualiteit en gedaalde solidariteit een doel op zich zelf aan het worden (Boer & Croon, 2010). De ondersteuning van zwakkere verenigingen wordt hierbij alleen vraaggericht opgepakt (van Bottenburg, 2007).

De professionalisering heeft echter het afgelopen decennia niet de toevlucht genomen die sommige beleidsbepalers hadden verwacht. Als eerste kan het conservatisme van verenigingsbestuurders worden gezien als terughoudendheid om professionalisering in te voeren. Ze zien het niet als een oplossing maar meer als een probleem voor de vereniging. Daarnaast zorgt de verenigingsstructuur er ook nog voor dat er weinig veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Verder is de vraag of de ondersteuning en stimulering vanuit de bonden en overheid wel voldoende is geweest voor de verenigingen (Janssens, 2011)

Diverse wetenschappers zien de keuze voor de modernisering en professionalisering echter als problematisch. Dit heeft te maken met het gegeven dat verenigingen hiermee nog meer verantwoordelijkheden op hun schouders krijgen (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al. 2008). De hogere eisen en competenties die hierdoor aan de bestuurders worden gesteld zorgen er ook voor dat het lastiger wordt om bestuurders te vinden (Meloën 2000; Enjolras, 2002; de Vries & Nagtegaal, 2007).

Het tweede punt wat een nadeel is van professionalisering is dat de benadering veelal zonder onderscheid op alle verenigingen wordt geprobeerd door te voeren. Het alleen richten op grote en sterke verenigingen wordt als kortzichtig omschreven omdat veel van de 27.000 verenigingen in Nederland niet groot en sterk zijn (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al. 2008).

Als derde punt worden met de moderniseringsslag grote risico's gecreëerd voor verdere afkalving van het enthousiasme van al die vrijwilligers. De vereniging is een organisatie die oorspronkelijk is opgezet zonder betaalde krachten met als drijfveer de passie voor de sport. Als de betaalde krachten vrijwilligers gaan aansturen en daarbij de inhoud van de werkzaamheden bepalen kan dit leiden tot conflicten. De vrijwilliger voelt zich al snel diegene die al het werk moet verplaatsen terwijl de betaalde kracht het allemaal van afstand delegeert. Deze scheve verdeling ook met betrekking tot de verdiensten zorgen ervoor dat vrijwilligers de taken gaan neerleggen (de Vries & Nagtegaal, 2007).

De toenemende professionalisering zorgt als laatste punt ervoor dat de deelname van individuele leden binnen een democratisch besluitvormingsproces zal verminderen. De sociale cohesie en het vertrouwen in elkaar binnen de organisatie zal afnemen waardoor een van de belangrijkste redenen van de betrokkenheid minder wordt (Enjolras, 2001). Dit zorgt voor een spanningsveld binnen de vereniging, tussen enerzijds de democratie en anderzijds de gevolgen van

professionalisering. Dit spanningsveld zal op een goede manier moeten worden gemanaged door de bestuurder. De vereniging heeft namelijk het bestaansrecht doordat het voor en door leden wordt georganiseerd, de democratie is dus heel belangrijk om te behouden. Aan de andere kant kan door professionalisering de efficiëntie en effectiviteit verbeteren waardoor sneller vooruitgang kan worden geboekt (de Vries & Nagtegaal, 2007).

3.4.2 Heterogene aanpak

Om op een goede manier door te gaan met de professionalisering zodat verenigingen blijven voortbestaan en de unieke waarden behouden blijven, pleiten diverse wetenschappers voor een heterogene benadering van verenigingen bij het opstellen van sportbeleid.

Het belangrijkste is dat daarbij de kernwaarden van verenigingen niet uit het oog moeten worden verloren bij het opstellen van sportbeleid. De productie van sociaal kapitaal en vertrouwen bij verenigingen zorgt voor plezier, inzet en enthousiasme bij vrijwilligers waardoor de zelfredzaamheid van de vereniging groot is. Als verenigingen vanuit beleving of verantwoordelijkheidsgevoel door vrijwilligers worden georganiseerd zullen er ook vanzelf antwoorden voor de problematiek worden gevonden. De vrijwilligers voelen zich dan verantwoordelijk voor het voortbestaan van de vereniging (Boessenkool & Verweel, 2004, Boer & Croon, 2010).

Een ander uitgangspunt is het creëren van een zo optimaal mogelijke sportbeoefening. Dit is namelijk het gemeenschappelijke goed binnen een sportvereniging waarvoor iedereen zich blijft inzetten. De betrokkenen binnen de vereniging moeten dan zelf bepalen welke organisatievorm en uitgangspunten het beste aansluiten bij de verenigingscontext. Een omnivereniging, stichting et cetera als het maar aansluit bij de behoeften van leden (Boessenkool et al. 2008).

Om deze twee uitgangspunten te behouden zal professionalisering volgens wetenschappers vooral als ondersteunend moeten worden ingezet bij verenigingen en niet als vervangend instrument. Als het vervangend wordt ingezet, kunnen de waarden van verenigingen worden aangetast waardoor de balans van de vereniging verstoord wordt en dit tot spanningsvelden kan leiden. Als ondersteuning kan een vereniging het als advies gebruiken of om gespecialiseerde en lastige klussen bij iemand anders neer te leggen. De basis van de vereniging moet dus de vrijwillige organisatie blijven (Anthonissen & van Eekeren, 2000; Verweel & Boessenkool, 2004; Janssens, 2011).

Dit wil niet zeggen dat een beperkte vorm van professionaliseren geen voor de handliggende overlevingsstrategie is voor verenigingen (Janssens, 2011). De beleidsmakers moeten dus meer volgens een heterogene aanpak werken om zo goed in te kunnen spelen op de diversiteit die heerst bij verenigingen. De leden willen steeds meer toegevoegde waarde van het lidmaatschap ontvangen wat ervoor zorgt dat de op maat service bij verenigingen van belang is geworden (Boer & Croon, 2010). Door naar individuele wensen en behoeften van verenigingen te kijken kan beter worden bepaald waar professionalisering een meerwaarde is en nog belangrijker dat het niet de unieke waarden aantast (van Bottenburg, 2007). Door van onderop het beleid neer te leggen blijft de zelfredzaamheid van verenigingen overeind en kan gericht invulling worden gegeven op de maatschappelijke ontwikkelingen (Boessenkool et al., 2008).

3.5 Conclusie

Het verenigingsleven is een unieke vorm van organiseren. Door de vele vrijwilligers die bij verenigingen actief zijn kunnen verenigingen financieel 'het hoofd boven water houden'. Het sociaal kapitaal dat bij de verenigingen wordt verworven is van groot belang om voor verenigingsbinding en betrokkenheid van leden te zorgen. Dit is een van de kernwaarden van de vereniging.

Diverse maatschappelijke ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat het organiseren van sport bij verenigingen is veranderd. Professionalisering maakt zijn intrede doordat het vanuit een marketingperspectief door NOC*NSF en de sportbonden wordt neergelegd bij de verenigingen om een antwoord te bieden op de vraagstukken die bij verenigingen spelen. In de literatuur worden diverse betekenissen gegeven aan professionaliseren:

- Het structureren en beleidsmatig inrichten van de organisatieprocessen;
- Het verkrijgen van meer deskundigheid bij werknemers of leden;
- Betaalde krachten in dienst nemen.

Niet alle verenigingen willen en kunnen echter professionaliseren. Professionalisering brengt namelijk een aantal consequenties met zich mee waardoor een vereniging zich met andere problemen opzadelt. Een van deze consequenties is dat de betrokkenheid binnen de vereniging minder wordt naarmate er meer professionalisering plaatsvindt.

Een heterogene aanpak als ondersteuning vanuit de sportbonden en NOC*NSF wordt als ideale benadering gezien. Hierdoor kunnen alle verenigingen op basis van eigen wensen en behoeften ondersteuning krijgen en worden de unieke waarden binnen verenigingen niet aangetast. Professionalisering kan bij die verenigingen worden ingezet waarvoor het een meerwaarde is en niet als last wordt gezien. De overige verenigingen zullen door de sterke binding en het verantwoordelijkheidsgevoel wel een oplossing creëren.

Door deze aanpak worden verenigingen ook in de definitie van sterke verenigingen gestimuleerd. Bij sterke verenigingen zijn de waarden verenigingsbinding, goed kader en de financiën op orde het belangrijkste. Professionalisering zal door deze aanpak bij verenigingen als ondersteuning kunnen bijdragen aan deze waarden en hier in ieder geval geen afbraak aan doen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de relevante resultaten van dit onderzoek besproken die naar voren zijn gekomen uit de empirische data. Uit deze data komen vier hoofdthema's naar voren: de definitie van professionalisering, de rol van professionalisering, professionalisering bij sterke verenigingen en de ondersteuning vanuit de Nevobo. Deze vier hoofdthema's zullen in dit hoofdstuk worden besproken en verduidelijkt aan de hand van citaten. De verenigingscitaten zijn genummerd en verwijzen naar de criteriacodes van bijlage 5.

4.1 Definitie professionalisering

Het begrip professionalisering is een zeer complex en omvangrijk begrip waar nog geen gemeenschappelijk kader over is ontwikkeld. Om met het begrip te kunnen werken zal allereerst de definitie moeten worden verklaard. De respondenten geven aan dat professionalisering een begrip is dat bestaat uit meerdere facetten. Zo is professionalisering te verdelen in organisatorische aspecten, technische aspecten, deskundigheid van vrijwilligers, betaald organisatorisch kader en betaald technisch kader.

4.1.1 Organisatorisch aspecten

Een grote meerderheid van de verenigingsbestuurders verstaan onder het begrip professionalisering diverse organisatorische aspecten die een bijdrage leveren aan de continuïteit en het toekomstperspectief van de vereniging. Ze leggen voornamelijk de nadruk op het hebben van een goede en efficiënte organisatiestructuur met een duidelijke visie en speerpunten, die in de meeste gevallen ook in beleidsplannen staat beschreven.

“Ik denk dat je professionalisering moet zien als een degelijk bestuursbeleid, dat je een degelijk beleidsplan hebt want anders is in mijn optiek, ja je kunt wel professionaliseren, maar anders blijft het een beetje plakwerk her en der om dingen goed te krijgen. Maar voor mij is dat het uitgangspunt...Zodat de kaders duidelijk zijn.” (focusgroep).

De verenigingsbestuurders geven aan dat in de uitvoering van de werkzaamheden afspraken van processen helder moeten zijn, zo kan er gestructureerd worden gewerkt. De inhoud van diverse functies binnen de vereniging moeten beschreven zijn zodat iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden kent en daarnaar kan handelen en op aangesproken kan worden. Daarnaast geven nog enkele bestuurders aan dat de communicatielijnen binnen de verenigingen helder moeten zijn zodat ze efficiënt kunnen werken. Als laatste kan ook een goede accommodatie of een goed functionerende activiteitencommissie ervoor zorgen dat de vereniging een professionelere uitstraling heeft.

“Wij zijn bijvoorbeeld heel erg bezig met communicatie en het vergroten van het bestuur en daar de functieprofielen van opstellen en, takenpakketten en rolverdeling. Dat soort dingen heeft denk ik ook heel erg veel met professionalisering te maken van wie doet wat en hoe krijg je dat weer onder de leden verklaard en gecommuniceerd.” (focusgroep).

4.1.2 Technische aspecten

Een meerderheid van de verenigingsbestuurders vinden dat professionalisering ook op technisch vlak een rol speelt. Zo zien ze dat het uitvoeren van een technisch beleidsplan en daarbij de overdracht van de inhoud op spelers of speelsters bijdraagt aan professionalisering van de vereniging. Daarnaast is een goede balans tussen top- en breedtesport als professioneel gedrag aangemerkt. Verder zijn er enkele verenigingen die vinden dat de prestatielijnen goed gepositioneerd moeten zijn binnen de vereniging, scouten naar goede spelers in de regio, accepteren dat goede speelsters vertrekken en het goed inrichten van een volleybalschool. Als laatste geeft één vereniging aan dat het goed opvangen van de jeugdgroei belangrijk is. Binnen dit aspect is het niveau en de grootte van de vereniging van invloed op de invulling. De ene vereniging is verder of heeft andere doelen dan de andere vereniging.

“Nu hebben we gezegd en dat is ook een stukje professionalisering om een heel duidelijke scheiding aan te brengen binnen je vereniging binnen de breedtetak en je toptak. Dus de komende 5/6 jaar gaan we en ik vind dat wel professionaliseren, als je daar heel bewust mee bezig bent en je zegt van hoe gaan we onze talentjeugd aanpakken en hoe gaan we scouten in de omgeving naar talentjeugd.” (vereniging 2)

“En tegelijkertijd zijn we bij de dameskant met die volleybalschool begonnen en dat is ook een stukje professionalisering. Want je biedt meer aan als activiteiten als ware en niet alleen voor de eigen leden maar ook voor de mensen van buiten.” (vereniging 7)

4.1.3 Deskundigheid van vrijwilligers

Een derde facet dat volgens het merendeel van de verenigingsbestuurders een bijdrage kan leveren aan de professionaliteit is de deskundigheid van vrijwilligers. Het bevorderen en stimuleren van bekwaamheid binnen de functies zorgt ervoor dat je professioneel te werk gaat. Hierbij hoort het opleiden of bijscholen van kader, maar ook de vrijwilligers op juiste functies plaatsen waardoor ze kennis hebben van het werkveld waarin ze acteren. Het gaat hier niet alleen om trainers maar ook de deskundigheid in andere vrijwilligersfuncties draagt bij aan een professionele werkwijze van de vereniging. Vrijwilligers kunnen in hun functioneren deskundiger zijn dan betaalde krachten doordat ze gespecialiseerd zijn of meer ervaring hebben.

“Voor mij is professionalisering dus meer een scholings- en opleidingsverhaal en zoeken naar de goede kwaliteiten op de juiste plek. Dus kijk goed om je heen en zet de kwaliteiten binnen de vereniging op de goede plek. Dat vind ik ook een bepaalde vorm van professionalisering.” (focusgroep)

“Maar professionalisering vind ik bijvoorbeeld ook dat je trainers naar clinics gaan. Dat trainers naar een hoger niveau gaan. En dat heb ik ook aan de technische commissie aangegeven, ik vind dat ook hun moeten scholen om de tc-zaken goed uit te voeren. Dat is ook een vorm van professionaliseren.” (vereniging 8)

4.1.4 Betaald organisatorisch kader

Naast de deskundigheid van vrijwilligers zien enkele verenigingsbestuurders het betalen van kader ook als onderdeel van professionalisering. Er zijn echter ook bestuurders die dit niet als professionalisering aanmerken.

“...maar dan is de vraag wat versta je onder professionalisering? Voor mij heeft professionalisering niks te maken met al of niet betalen.” (focusgroep)

“Ik denk dat je juist een hele professionele vereniging kan zijn zonder betaalde krachten.” (focusgroep)

De bestuurders die dit aanmerken vinden professionalisering meer een kwalitatieve verbetering van de vereniging om continuïteit na te streven dan puur het in dienst nemen van betaalde krachten. Een kanttekening die hierbij geplaatst kan worden is dat deze verenigingen vaak niet de financiële middelen hebben om een betaalde kracht aan te nemen en dus vanzelf in een situatie komen dat ze professionalisering op een andere manier vormgeven.

“Nou ik heb het idee dat we als we praten over betaling, dat een groot gedeelte wel de eerste trainers financieel vergoedt maar voor 99% van de vereniging houdt het daar dan wel mee op. Dus als je over professionalisering praat dan denk ik dat het daarbij al stopt. De meeste verenigingen hebben al moeite met een trainer te vergoeden op welke manier dan ook.” (focusgroep)

De bestuurders die wel het in dienst nemen van betaalde krachten onder professionalisering scharen, maken onderscheid in het betalen van organisatorisch kader en technisch kader. Allereerst is natuurlijk de vraag wat zijn betaalde krachten? De meeste bestuurders geven aan dat een betaalde kracht iemand is die meer ontvangt dan de belastingtechnische grens van de vrijwilligersvergoeding.

“Ja dat zie ik nu even als verschil tussen vrijwilligerstaken met misschien een vrijwilligersvergoeding... versus een professional die echt betaald wordt in welke vorm dan ook.” (vereniging 6)

Verder is gevraagd wat ze verstaan onder een betaalde kracht aan de organisatorische kant. Onder organisatorisch kader worden alle functies verstaan die niet met de technische kant te maken hebben. Hier geven enkele bestuurders aan dat ze denken aan een soort verenigingsmanager die meerdere taken op zich neemt. Allereerst moet hij een soort controlerende en aansturende rol krijgen waarbij deze persoon naast het bestuur kan functioneren. Hij mag in ieder geval niet het bestuur vervangen, dit om de continuïteit te waarborgen omdat de betaalde kracht plotseling uit dienst kan treden. Zijn werkzaamheden kunnen beleidsvoorbereidend of beleidsuitvoerend zijn maar ook op het gebied van ondersteuning bij sponsoring, vrijwilligers of communicatie zien bestuurders hem actief.

“Stel je voor dat je een verenigingscoördinator ergens opstelt die je betaald, dan zou dat moeten leiden tot betere controles en aansturing en kijken of je doelen behaald worden.” (vereniging 8)

Als tweede optie wordt genoemd dat er een betaalde kracht ingezet wordt bij de bedrijfsvoering van de vereniging. Dus de administratieve, secretariële of financiële zaken van een vereniging. Dit omdat het vaak een hoop bulkwerk is waar men moeilijk vrijwilligers voor kan vinden.

“...dat je als vereniging steeds moeilijker in staat zult zijn om vrijwilligers aan je te verbinden en dat je daarmee zeg maar om continuïteit van de vereniging te waarborgen, dat je er niet aan zult ontkomen dat je op een bepaalde manier en op bepaalde functies professionals dient in te gaan zetten die misschien taken gaan uitvoeren die vroeger door vrijwilligers werden gedaan en dan zit ik nog meer aan de organisatorische kant van de vereniging te denken. Ik denk aan secretariaat, ledenadministratie, financiën.” (vereniging 6)

4.1.5 Betaald technisch kader

Een andere vorm van betaalde krachten in dienst nemen is aan de technische kant. Zo hebben de meeste verenigingen vaak al enkele trainers in dienst die eerste teams trainen maar dat zien ze als vrij normaal. De verenigingen proberen hierbij wel een constructie te verzinnen zodat ze binnen de vrijwilligersvergoeding kunnen blijven. Een groot gedeelte van de verenigingsbestuurders geeft aan dat nog een extra betaalde trainer zich vooral bezig dient te houden met de jeugd en trainingen overdag. Dit kan zowel op scholen als bij de vereniging plaatsvinden. Soms wordt deze trainer ook nog taken toegedicht als controle op de technische beleidsvoering of het opleiden van andere trainers. Verder wordt door een paar respondenten aangegeven dat een soort manager voor de topteam ook kan bijdragen aan de professionaliteit.

De vraag of betaalde krachten ook de kwaliteit verbeteren wordt verschillend beantwoord. Er wordt aangegeven dat er ook slechte betaalde krachten zijn die de kwaliteit niet verbeteren en dus ook geen bijdrage leveren aan de professionalisering van de vereniging. Aan de andere kant wordt gezegd dat als je structureel een bepaald niveau wilt halen en continuïteit wilt waarborgen, vrijwilligers niet alles op kunnen lossen en een vereniging dus niet zonder betaalde krachten kan functioneren.

“Hij wordt voor zijn werk betaald maar of hij zijn werk slim doet is maar net de vraag. Daar mag je wel vanuit gaan, maar als je betaald krijgt dan zit er een bepaald kwaliteitsaspect aan want anders krijg jij je salaris niet. Dus daar spelen gewoon andere mechanismen een rol dus ik denk dat je over het algemeen wel zou kunnen zeggen dat een betaalde kracht professioneler zal werken maar ik zou het niet als garantie willen geven.” (vereniging 3)

“Maar als je een bepaald doel hebt om als prestatieteam een bepaald niveau te hebben en het niet te laten afhangen van incidenten, dus toevallig een goede trainer of een goede lichter. Maar dat het structureel is, als je structureel prestatiegericht een goede vereniging wilt zijn dan zul je niet aan een betaalde kracht kunnen ontkomen.” (vereniging 6)

4.1.6 De definitie volgens de Nevobo

Naast de verenigingsbestuurders is ook bij de werknemers van de Nevobo gevraagd naar de definitie van professionalisering. Opvallend was dat ook hier alle drie de ondervraagde werknemers een andere definitie aan het begrip geven. Dit geeft dus aan dat ook binnen de Nevobo nog geen gemeenschappelijk kader is ontwikkeld met betrekking tot de definiëring van dit begrip.

Er wordt gezegd dat professionalisering alleen het in dienst nemen van betaalde krachten is, en dan voornamelijk op technisch vlak. Hierbij wordt aangegeven dat betaalde krachten niet per definitie deskundig hoeven te zijn. Wel is dit vaak een gevolg van de betaling doordat ze meer tijd hebben om zichzelf te ontwikkelen. Daarnaast zegt één werknemer dat professionalisering naast betaalde krachten in dienst nemen ook de verbetering van de deskundigheid van vrijwilligers is. Een andere werknemer geeft aan dat professionalisering niet per definitie betaalde krachten in dienst nemen is, maar dat het de ambitie is als vereniging om je te blijven ontwikkelen. Dat kan eerst met het vrijwillige kader en de organisatorische aspecten en als dat op orde is dan zijn betaalde krachten een logisch vervolg.

“Professioneel betekent sec gezien dat het je professe is dus je beroep is en beroepsmatig mee je geld verdient. Het is in de sportwereld zo dat er een heleboel vrijwilligers zijn die een betere kwaliteit leveren dan professionals dat doen.” (werknemer Nevobo)

“Je kunt ook op een andere manier naar professionalisering kijken en ik denk van ja op het moment dat je dus iemand binnen de vereniging hebt die een opleiding gedaan heeft dus op die manier daar mee bezig is dan kan dat ook een stukje zijn van professionaliseren.” (werknemer Nevobo)

Verder komen organisatorische aspecten of betaald organisatorisch kader niet nadrukkelijk naar voren onder de definitie van professionalisering. De organisatorische aspecten zoals ze beschreven zijn in hoofdstuk 4.1.1 worden door een werknemer aangehaald die de inbedding van vrijwilligers en beleidsplannen ook onder professionalisering schaaft.

“Als je kijkt naar een professionele vereniging dan denk ik dat de inbedding van de persoon ook belangrijk is. Dat er een overlegstructuur is of dat er bekeken wordt hebben we een beleidsplan en een ambitieplan en hoe gaan we dat vorm geven dus dat je op die manier bezig bent.” (werknemer Nevobo)

Het betaalde kaderlid aan de organisatorische kant wordt door één van de werknemers zelfs niet als professionalisering gezien. Er wordt gezegd dat professionele kwaliteit alleen door een betaalde technische kracht kan worden verricht en dat organisatorisch kader hier niet onder valt.

“Nou ik vind dat er wel een wezenlijk verschil is tussen iets als we gaan de financiële administratie uitbesteden.. ja het woord uitbesteden zegt het al.. uitbesteden wil iets anders zeggen dan het professionaliseren van je dagelijks kader om maar zo te zeggen.” (werknemer Nevobo)

Samenvattend, geven de facetten weer dat het begrip professionalisering complex is. De invulling van de facetten wordt ook nog eens bepaald door de grootte en het speelniveau van de vereniging. Dit zorgt ervoor dat verenigingen continu andere accenten kunnen leggen omdat ze hier wel of niet mee te maken hebben. Door meer inzicht te hebben in de definitie kan nu ook makkelijker de rol van professionalisering binnen verenigingen worden weergegeven.

4.2 De rol van professionalisering binnen de vereniging

Nu wordt er gekeken naar de rol die professionalisering speelt binnen de vereniging. Allereerst zullen de opbrengsten en belemmeringen in kaart worden gebracht zodat er meer inzicht komt in de afwegingen die verenigingen moeten maken. Vervolgens wordt de huidige mate van professionalisering beschreven en de toekomstvisie van professionalisering bij verenigingen.

4.2.1 Opbrengsten professionalisering

Alle verenigingsbestuurders staan positief tegenover de ontwikkeling van professionaliseren. Dit heeft met name te maken met de achterliggende reden dat professionalisering wordt gezien als middel om bestuursvraagstukken op te lossen. De verenigingen komen veelvuldig in aanraking met dit soort problemen en professionalisering kan hieraan een bijdrage leveren. Dit zorgt voor een positieve attitude tegenover het begrip.

De concrete opbrengsten van professionalisering hangen samen met de definitie die eraan wordt gegeven. De opbrengsten worden daarom ook onderscheiden aan de hand van de facetten.

De verenigingsbestuurders onderscheiden bij organisatorische en technische aspecten de volgende opbrengsten:

- Een duidelijke visie van de vereniging;
- Continuïteit van de vereniging;
- Efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatieprocessen verbeteren;
- Vrijwilligers weten hun taken;
- Makkelijker om nieuwe vrijwilligers te vinden;
- Balans top- en breedtesport verbeteren;
- Aantrekkelijkheid van de vereniging verbetert.

“En dat kan ook alleen maar als je bepaalde banale zaken hebt geregeld dat je niet meer die ad-hoc zaken hoeft te regelen en die brandjes hoeft te blussen. En met weinig mensen overal maar achteraan hoeft te hollen en als je dat gedaan hebt dan heb je ook meer ruimte als bestuur om daar op te richten. En dan ben je een professioneler organisatie geworden.” (focusgroep)

De opbrengsten van deskundige vrijwilligers zijn volgens de bestuurders:

- De uitvoering van vrijwilligers heeft meer kwaliteit;
- De organisatorisch en technische aspecten worden beter uitgevoerd;
- Leden worden langer gebonden door een kwalitatief beter aanbod;
- De spelers worden kwalitatief beter.

“Maar het is misschien ook wel een soort voorwaarde en dat moet je ook niet onderschatten. Dat het ervoor zorgt dat het mensen langer en blijvend aan de vereniging doet binden. Want als de basis goed op orde is dan zorg je dat talenten maar ook mindere talenten gewoon plezier hebben in het spelletje en dat die ook op een goede plek komen waar dat er een teamverband wordt gecreëerd. Dus je moet er voor oppassen dat je alleen maar gefocust bent op de kwaliteit en prestatie en dat soort zaken.” (vereniging 6)

De bestuurders geven verder de volgende opbrengsten bij betaalde krachten:

- Makkelijker om middagtrainingen in de vereniging of op scholen te geven;
- Overdag een contactpersoon;
- De afstemming tussen diverse teams verloopt beter;
- Er zijn minder vrijwilligers nodig;
- Minder afhankelijk van jeugdspelers die trainingen moeten geven;
- Kan andere trainers opleiden.

“...dat je als vereniging steeds moeilijker in staat zult zijn om vrijwilligers aan je te verbinden en dat je daarmee zeg maar om continuïteit van de vereniging te waarborgen, dat je er niet aan zult ontkomen dat je op een bepaalde manier en op bepaalde functie professionals dient in te gaan zetten.” (vereniging 6)

4.2.2 Belemmeringen professionalisering

Naast opbrengsten zien verenigingen ook belemmeringen bij professionalisering. De belemmeringen zijn bijna allemaal gebaseerd op het in dienst nemen van betaalde krachten. Alleen dat leden de verenigingen naast het sporten ook kunnen gaan zien als verplichting om taken te volbrengen wordt in de definitie van organisatorische aspecten als belemmering gezien

“Het kan wel, als mensen een vereniging dan ook gaan beschouwen als een noodzakelijk kwaad waarbij je ook dingen moet die van je verwacht worden omdat je lid bent dan is het niet goed.” (vereniging 9)

Verenigingsbestuurders zien de grootste belemmering van betaalde krachten in een te kort aan financiële middelen. Daarnaast wordt gezegd dat vrijwilligers in opspraak kunnen komen omdat zij net zoveel arbeid verzetten als betaalde krachten maar dat zij hier minder geld voor krijgen. Andere belemmeringen die iets minder sterk naar voren komen zijn: dat betaalde krachten de cultuur van de vereniging niet kennen en daardoor afstandelijk zijn, het wegvallen van de betaalde kracht zorgt dat de continuïteit van werkzaamheden in het geding komen, de vereniging te zakelijk wordt en de betaalde kracht zijn werkzaamheden als hobby kan gaan beschouwen.

“Ik denk dat het overal zijn positieve kanten zal hebben behalve op financieel vlak. Als mensen bij de recreanten of bij de jeugd spelen en dat ze zeggen, wij moeten zoveel geld betalen omdat daar een professionele kracht zit.. Waar is dat voor nodig, moet dat wel zo nodig? En dan wordt prestatie en recreatie ter discussie gesteld.” (vereniging 4)

“..het is natuurlijk moeilijk dat als iemand minimaal net zoveel tijd in de vereniging steekt en die krijgt op het einde van het jaar 180 euro voor zijn bewezen diensten terwijl iemand voor dezelfde inzet een paar duizend euro krijgt. Dat is het nadeel van professionaliseren.” (vereniging 2)

Wat door een groot gedeelte van de bestuurders werd gezegd is dat de eventuele keuze voor een betaalde kracht goed moet worden gecommuniceerd, hiervoor moet draagvlak worden gecreëerd. Dat zal de meeste wijziging onder vrijwilligers wegnemen.

“Het wordt heel erg bepaald of dat het een keuze is die past in het beleid dat door iedereen is vastgesteld en hoe je dat communiceert, dat zijn volgens mij voorwaarden daarvoor. En als dat allemaal past in een beleid dat je met z'n alle hebt vastgesteld en ook communiceert met elkaar dan zal de vereniging dat ook accepteren. Maar ik denk dat het wel een gevaar is als je dat niet doet.” (focusgroep)

4.2.3 Huidige mate van professionalisering

Er is aan de verenigingsbestuurders gevraagd in welke mate op dit moment professionalisering is doorgevoerd bij de vereniging. Als er ten eerste wordt gekeken naar de organisatorische en technische aspecten dan blijkt dat bijna alle verenigingen beleidsmatig te werk gaan. Ze geven aan dat ze een meerjarenbeleidsplan hebben ontwikkeld en dat ook een technisch plan vaak ten grondslag ligt aan de technische afdeling.

“Het technisch beleidsplan is een uitvoering van het algemeen beleidsplan dat we voor 2 of 3 jaar vastgesteld hebben. En aan de hand van dat beleidsplan wordt gekeken van hoe loopt het? Waar moeten we meer aandacht aanbesteden en waar moeten er meer initiatieven komen...” (vereniging 8)

De bestuurders geven verder aan dat de structuur van de vereniging niet altijd even goed staat. Sommige besteden er bewust aandacht aan en dat is vooral om efficiënter te werk te gaan. De verantwoordelijkheden en taken worden hierbij duidelijker in kaart gebracht en vrijwilligers worden op de juiste plekken geplaatst. De ene vereniging is hier echter verder in dan de andere vereniging en dat komt omdat de focus vaak ligt op de technische kant.

“het is een beetje decentraliseren van bepaalde verantwoordelijkheden met daarbij even een hoofd boven gezet, het klinkt misschien even heel zakelijk, die heeft een aantal zaken onder zich en moet eigenlijk verantwoording afleggen aan de voorzitter technische zaken. Ja zo moet het wel in elkaar zitten en de voorzitter houdt dan de supervisie over zijn afdeling en al die mensen die daar in zitten hebben een bepaalde verantwoordelijkheid.” (vereniging 9)

Verder komt naar voren dat veel verenigingen samenwerking aan het zoeken zijn met andere verenigingen of scholen. De voornaamste reden is kennismaking en het niveau in de regio verbeteren en voor sommige als achterliggende reden een betere ledenwerving organiseren.

“Wat we gaan doen is dat scholenproject. Dat een trainer van het volleybal de basisscholen gaat laten kennis maken met volleybal...Wij hebben ook gezegd wij doen dat gewoon omdat er ook scholen bij ons in de omgeving zijn die zeiden dat ze wel belangstelling hadden, specifiek voor het volleybal. Dus daar gaat komend seizoen invulling aangegeven worden.” (vereniging 1)

De bestuurders geven aan dat er ook aandacht uitgaat naar de deskundigheid van vrijwilligers. Verschillende verenigingen bieden of stimuleren een opleiding om zo de deskundigheid van vrijwilligers te verbeteren. Daarnaast wordt er goed gekeken naar de competenties van leden en daar gericht een functie bij gezocht.

“Mijn stelling is dat als je het kader verbetert dan verbeter je als een soort olievlek ook in veelvoud je spelers. En dat is waar we het allemaal voor doen.” (vereniging 6)

Er zijn veel bestuurders die aangeven dat de trainers van eerste teams een vergoeding ontvangen die hoger ligt dan de vrijwilligersvergoeding, ze zijn echter op één vereniging na niet in loondienst. Daarnaast ontvangen overige trainers van de vereniging vaak een vrijwilligersvergoeding of vrijstelling van de contributie. Ook zijn er enkele andere vrijwilligers binnen de vereniging die een vrijwilligersvergoeding ontvangen.

Daarnaast geven twee bestuurders aan dat ze iemand voor enkele uren per week betalen die zich voornamelijk richt op de ontwikkeling van de mini's en de jeugd. Dit om ervoor te zorgen dat de jeugdopleiding kwalitatief wordt verbeterd. Het aantal uren bij de ene vereniging is vijf en bij de andere twaalf uur per week.

“In het streven naar professionalisering en om uiteindelijk meer kwaliteit uit de vereniging te halen hebben we nu gezegd wij gaan jou alleen maar inzetten in de toplijn van de vereniging...en dat hij dus de talentmini's traint, de talentjeugd van C, en de talenten van de B-jeugd een tweede training geeft. Terwijl hij nu gewoon een groepje gaf en daar zaten zowel gemotiveerde als niet gemotiveerde speelsters in. Dat is zonde om daar een professionele goede kracht voor te zetten.” (vereniging 2)

Bij een andere vereniging hebben ze net een trainer voor 20 uur per week zien stoppen. De respondent benadrukt echter dat de vervanger net zo goed een vrijwilliger kan zijn, mits deze beschikbaar is.

“En we hebben wel eens een betaalde trainer gehad en ook echt in loondienst, daar hebben we helaas afscheid van moeten nemen maar dat bevordert wel de vakbekwaamheid dus professionalisering maar dat kan ook met andere trainers en dat hoeft niet perse met betaalde trainers. We hebben ook hele goede trainers die het voor een vrijwilligersvergoeding doen.” (focusgroep)

Een vereniging betaalt nog een paar technisch coördinatoren een paar uur per week uit. Verder worden nog drie betaalde krachten volledig gesubsidieerd door de overheid als zijnde combinatiefunctionaris, verenigingsmanager van een proeftuin¹ en een administratieve

¹ Subsidieproject vanuit NOC*NSF ter bevordering van een vernieuwend sportaanbod

functionaris (gemeente). De verenigingsmanager en de administratieve functionaris zullen nog een korte periode werkzaam zijn en dan houdt de subsidie ermee op. De combinatiefunctionaris loopt ook af maar de respondent heeft goede hoop dat dit weer met een jaar wordt verlengd. De werkzaamheden van de combinatiefunctionaris worden zo omschreven:

“Het is geen trainer, hij is wel sportdocent maar voor ons is hij echt een verenigingsmanager voor de jeugd. Beleidsinnovator, jeugdcommissie en trainersbegeleiding regelen en de regiotrainingen begeleidt hij en contacten leggen. Hij neemt daar zijn tijd voor en van dat soort mensen zouden we veel meer moeten hebben.” (vereniging 5)

4.2.4 Toekomstige visie van professionalisering

De verenigingsbestuurders willen allemaal op het gebied van organisatorische en technische aspecten en de deskundigheid van vrijwilligers blijven ontwikkelen. Dit moet wel gebeuren met de beschikbare vrijwilligers en het mag niet veel extra kosten met zich meedragen. Alle verenigingen vinden dat een goede structuur en visie essentieel is om het toekomstperspectief te behouden.

“Nou twee dingen: je hebt het over het organisatieplan dus hoe je vereniging georganiseerd is qua bestuur en vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen van je vereniging. En daarnaast eigenlijk daar ook uit voortkomend een beleidsplan dat je zegt van hoe wil je er over 5 jaar voor staan. Dus dat je echt een visie neerlegt van waar willen wij aan werken willen we over 5 jaar een vitale goede sportvereniging zijn die op niveau blijft en die al zijn vrijwilligers ook weet te generen uit zijn vereniging?” (vereniging 1)

De kleine financiële speelruimte zorgt er ook voor dat verenigingen huiverig zijn voor het in dienst nemen van betaalde krachten. Vijf van de zeventien verenigingen geven aan zeker geen betaalde krachten in dienst te nemen buiten eventueel de trainers van eerste teams om.

“Het is echt niet de bedoeling dat wij iemand in dienst moeten nemen om onze vereniging aan de gang te houden want dan doen we toch echt iets verkeerd. We zijn een sportvereniging en het moet leuk zijn, het moet een hobby blijven, de vrijwilligers krijgen een vergoeding en de trainers krijgen een vergoeding,...Maar om daar nou betaalde mensen bij te zetten van jij gaat een beetje de vereniging runnen of jij wordt een trainer van een eerste team dat zie ik persoonlijk helemaal niet zitten, waar gaan we dan aan beginnen dan worden we een bedrijf en dan zijn we geen vereniging meer.” (vereniging 9)

Ook zijn er drie verenigingsbestuurders die aangeven dat ze voorlopig geen betaalde kracht in dienst nemen omdat het financieel gewoon niet haalbaar is. Ze sluiten niet uit dat het in de toekomst wel voor zal komen.

“Ja wel maar het punt is dat je dan ook wel een financiële voorwaarde moet hebben. Nou als je die financiële voorwaarde niet hebt om dat te doen dan moet je het ook niet doen.” (vereniging 8)

Verder nemen drie andere verenigingen pas een betaalde kracht in dienst als ze het met de huidige vrijwilligers niet meer geregeld kunnen krijgen.

“Als je binnen je vereniging niet kunt waarborgen, als je bijvoorbeeld binnen de vereniging niemand hebt die een trainingscursus wil volgen. Dan weet je dat het moeilijk gaat worden en als je de vereniging op

niveau wilt houden dan zul je dat toch wel moeten. Je kunt best wel eens iemand een seizoen een training laten geven maar kan die dat brengen wat een trainer met een opleiding kan?" (vereniging 1)

Ook zijn er een aantal bestuurders die willen bekijken of betaalde krachten in de toekomst kunnen worden aangesteld. Zes bestuurders geven aan een ontwikkeling te zien waarin ze waarschijnlijk wel meer trainers gaan betalen. Van deze zes verenigingen hebben vier verenigingen heel duidelijk plannen om op korte termijn hierin te investeren. Eén van deze verenigingen wil dit bij de mini's en jeugd gaan oppakken en de overige verenigingen gaan trainers van seniorenteams meer betalen. Daarbij heeft één vereniging ook nog ideeën om een soort 'technisch directeur' te gaan aanstellen die het technisch beleid controleert.

"Ik wil meerdere problemen met een persoon tackelen. Bij de mini's is het de aanvoer en kwantiteit van jongens en kwaliteit van het bewegingsonderwijs. Bij de C-jeugd is het zorgen dat er ruimte ontstaat zodat vrijwilligers niet perse om 18 uur in de hal moeten zijn. En de derde ronde die zo een trainer zou maken, zouden vanaf 20 uur de senioren teams zijn. Om de ontwikkeling die in de jeugd is ingezet ook bij de senioren door te vertalen zelfs als ze nog niet in het eerste team zitten." (vereniging 6)

Van alle bestuurders geeft slechts één bestuurder aan dat ze ook aan de organisatorische kant betaalde krachten in dienst wil nemen. Verder zijn er nog drie verenigingen die een verenigingsmanager wel zien zitten maar de prioriteit in eerste instantie laten uitgaan naar de technische kant en dit nu met vrijwilligers nog redelijk kunnen opvangen. De bestuurders zien dezelfde taken voor hem:

"Hij zou dan ondersteunend aan het bestuur kunnen zijn. Hij kan wel betrokken zijn bij de beleidsvoorbereiding en daarna bij de daadwerkelijke realisering van het beleid. Het is namelijk zo dat daardoor de druk bij vrijwilligers zo min mogelijk oploopt en dat die gewoon met plezier hun vrijwilligerswerk kunnen doen. Nu heb je bepaalde pieken door het seizoen heen en iedereen moet in deze tijd van teamindelingen nieuwe trainers zoeken. Dus als je daar iemand voor zou kunnen hebben die ook overdag met een trainer zou kunnen praten als betaalde kracht...Maar die ook kan functioneren als vast aanspreekpunt als je vragen hebt." (vereniging 6)

Eén van de verenigingen die geen betaalde krachten in dienst wil nemen staat wel open om onderdeel te worden van een omnivereniging. Daarin ziet hij dat in de organisatorische kant wel enkele betaalde krachten worden aangesteld waardoor de bedrijfsvoering veel efficiënter kan verlopen.

4.2.5 Het perspectief van de Nevobo

De werknemers van de Nevobo vinden dat professionalisering nog uitgebreider kan plaatsvinden bij verenigingen. Ze stimuleren dan ook de verenigingen om te professionaliseren zodat kansen en mogelijkheden eerder benut zullen worden.

"Die consultants zijn er echt op gericht om te zorgen dat die verenigingen professioneler worden en gewoon sterker. Het bestaansrecht van die verenigingen is het allerbelangrijkste." (werknemer Nevobo)

Daarnaast blijkt uit de SWOT analyse dat een zwakte is dat de verenigingen een lage professionaliteit hebben en een sterkte is dat de bond wel professioneel is. (observatie)

Ze zien voornamelijk een grote opbrengst in het sterker worden van verenigingen waardoor ze meer leden zullen gaan aantrekken. De achterliggende reden hiervan is dat het uiteindelijk weer resultaat heeft voor het marktaandeel van volleybal in Nederland. Onder professionalisering verstaan de werknemers voornamelijk het in dienst nemen van betaalde krachten.

“Ik denk uiteindelijk dat je sterke verenigingen krijgt en dat verenigingen met ledenaantallen kunnen groeien. Dat is voor de Nevobo natuurlijk wel heel erg prachtig als dat zo is.” (werknemer Nevobo)

De werknemers zien als ideaal plaatje dat er geen kaderprobleem meer is en dat elke middelgrote of grote vereniging een of meerdere betaalde krachten in dienst heeft. Dit kunnen zowel betaalde trainers als een verenigingsmanager of vrijwilligerscoördinator zijn.

“Dat er geen vrijwillig kader probleem meer is. Dat zou het meest ideaal zijn en dat het ook gewoon een stabiele basis is voor een vereniging met een goede risicospreiding. Dus niet dat de voorzitter naast het voorzitterschap ook nog vier andere functies doet...Dat binnen elke vereniging, afhankelijk van de grootte, er toch wel een aantal betaalde krachten ingezet kunnen worden overdag. Zodat die vereniging zich ook zelf kan profileren tijdens dingen overdag.” (werknemer Nevobo)

“...dat we met betaalde trainers bijvoorbeeld vooruit gaan. Ik zou het mooi vinden als de middelgrote en grote verenigingen, de 300-plus verenigingen, dat daar een betaalde verenigingsmanager of -coördinator zit. Die het reilen en zeilen van de vereniging in de gaten houdt.” (werknemer Nevobo)

De werknemers baseren hun keuzes met betrekking tot professionalisering van verenigingen op de groeiambitie van de verenigingen.

“Er zijn met name een aantal kleinere verenigingen die zeggen laat ons maar lekker zijn wie we zijn. En het blijkt dat de grotere verenigingen wel een groeiambitie hebben. De grote en middelgrote verenigingen. En er zijn er een aantal die dat niet hebben maar er kan morgen een ander bestuur zitten en dan hebben ze het prompt wel.” (werknemer Nevobo)

De opbrengst van betaalde krachten wordt door de werknemers vooral gezien in de tijdsinvestering die vrijwilligers vaak niet hebben en betaalde krachten wel.

“Maar of hij nu 2 uur in de week training geeft of 10 uur met als gevolg dat die dus betaalt krijgt. Dat hij die 10 uur training geeft heeft normaal gesproken implicatie op de rest van je beroepsperspectief. Je gaat niet 40 uur werken en daarnaast nog een keer 10 uur training geven op 40 weken in een jaar als vrijwilliger...En over het algemeen snapt iedereen ontzettend goed dat als je dat doet je dan minder uur ander betaald werk kan doen.” (werknemer Nevobo)

De werknemers van de Nevobo zien weinig belemmeringen voor verenigingen om te professionaliseren. Alleen dat de betaalde kracht taken overneemt van vrijwilligers of dat vrijwilligers zich gepasseerd voelen komt naar voren. Daarnaast wordt aangegeven dat de onduidelijkheid over het werkgeverschap verenigingen afhoudt om betaalde krachten in dienst te nemen.

“Je hebt het risico dat als je iemand in dienst neemt dat hij de taken gaat overnemen van vrijwilligers en dat vrijwilligers dus minder actief gaan worden en minder betrokken raken. Kijk als je professionaliseert moet je er wel voor zorgen dat zo een professional extra dingen gaat doen.” (werknemer Nevobo)

“Ze hebben nooit te maken gehad met werkgeverschap. De trainers krijgen of een vrijwilligersvergoeding of ze worden zwart uitbetaald of ze krijgen niets. En dat is zeg maar de geschiedenis die ze hebben met hun technisch kader.” (werknemer Nevobo)

Kortom, alle respondenten zijn dus positief gestemd over de ontwikkeling van professionalisering. Echter de rol die het speelt verschilt per vereniging en is afhankelijk van de afweging die ze hebben gemaakt tussen de opbrengsten en belemmeringen. In de volgende paragraaf zal worden weergegeven hoe de respondenten professionalisering nou concreet zien in relatie tot het versterken van de vereniging.

4.3 Professionalisering in relatie tot sterke verenigingen

Nu duidelijk is welke definitie en welke rol professionalisering heeft wordt hieronder de relatie met sterke verenigingen verduidelijkt. Het begrip sterke verenigingen wordt door beleidsmakers vaak gebruikt om verenigingen aan te duiden die verder ontwikkeld zijn en een bijdrage leveren aan de algemene doelstellingen van de bond. Allereerst worden de kenmerken weergegeven van sterke verenigingen, daarna de rol die professionalisering speelt in de totstandkoming van sterke verenigingen en als laatste het perspectief van de bond.

4.3.1 Kenmerken van sterke verenigingen

Sterke verenigingen bezitten een aantal kenmerken waardoor ze als sterk kunnen worden aangeduid. Deze zijn ondervraagd bij de verenigingen en hieruit is als belangrijkste kenmerk het sociaal kapitaal naar voren gekomen. Hieronder wordt de betrokkenheid en de loyaliteit van leden naar de vereniging toe gezien. Hierbij wordt ook regelmatig plezier genoemd omdat dit vaak een uitkomst is van de sociale binding die mensen binnen een vereniging hebben.

“We hebben het jaren de (..naam vereniging..)familie genoemd. We hebben het zo vaak genoemd dat mensen het niet meer willen horen maar je moet toch een bepaald gevoel hebben. Nu is ons logo sport en vriendschap. Vroeger was dat kom bij de (..naam vereniging..)familie!...Als je een grote, sterke vereniging wilt zijn dan moet jij iets hebben wat mensen bindt.” (vereniging 4)

Als tweede kenmerk noemen verenigingsbestuurders de solide basis in de breedte van leden. En daarbij een goede balans met de prestatieteams. Dus veel jeugd die door kunnen stromen waardoor de vijver groter is voor de prestatieteams, maar daarnaast ook plaats bieden aan recreanten.

“Ik vind een sterke vereniging waar voldoende aanwas zit en een piramidale opbouw in de teams zit. Dat noem ik in de basis gezonde en sterke verenigingen.” (focusgroep)

Een derde kenmerk dat ze aangeven is het op orde hebben van de financiële situatie. Een sterke vereniging is een vereniging die niet ieder jaar moeite heeft om de begroting sluitend te krijgen, maar één die zorgt voor financiële speelruimte en nooit problemen heeft met betalingen.

“Als ik gewoon een paar kreten zou mogen noemen dan zou ik in ieder geval zeggen dat de vereniging financieel gezond moet zijn.” (Vereniging 6)

Andere kenmerken van een sterke vereniging die worden genoemd zijn dat de vereniging bestuurlijk en organisatorisch goed in elkaar moet zitten, goed kader aanwezig is of opgeleid kan worden, de interne en externe communicatie goed verloopt, continuïteit van de vereniging gewaarborgd kan blijven en een goede accommodatie waar de vereniging traint en speelt.

4.3.2 Professionalisering als instrument van een sterke vereniging

Nu de kenmerken van sterke verenigingen helder zijn is de vraag welke rol heeft professionalisering hierbij? De bestuurders geven aan dat het eigenlijk twee losstaande begrippen zijn. Professionalisering wordt dan ook door bijna alle verenigingen niet als kenmerk van een sterke vereniging gezien. De verenigingsbestuurders zien professionalisering meer als een instrument dat ervoor kan zorgen dat het de kenmerken van een sterke vereniging kan ontwikkelen. Zij zijn van mening dat goede organisatorische aspecten de betrokkenheid, financiën, communicatie en continuïteit kunnen verbeteren. De technische aspecten kunnen bijdragen aan de brede basis van leden en de balans tussen breedte- en prestatiesport. De deskundigheid van vrijwilligers zou ervoor zorgen dat er goed kader is. En betaalde krachten kunnen ook voor goed kader en continuïteit zorgen. Echter een gedeelte van de bestuurders zien betaalde krachten niet altijd als een voorwaarde om een sterke vereniging te zijn. Sterke verenigingen hoeven dus niet altijd professioneel te zijn in de zin van betaalde krachten in dienst. Een vereniging kan voldoen aan de kenmerken van een sterke vereniging, maar niet aan de facetten van professionalisering.

“Ik denk dat een vereniging ook sterk kan zijn zonder professionaliteit. Maar het helpt wel en maakt het wel makkelijker. Ik denk als je de vereniging goed georganiseerd hebt en goed op orde hebt dat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt en dan ben je A: professioneel en B: sterk.” (vereniging 9)

“Want ook een vereniging die maar twee teams heeft kan een hele sterke vereniging zijn maar op een andere manier omdat ze andere doelstellingen hebben en een andere samenstelling.” (focusgroep)

Andersom hoeft een professionele vereniging ook niet altijd sterk te zijn. Een vereniging kan aan alle facetten van professionalisering voldoen, maar als de financiën slecht zijn of de betrokkenheid laag dan is het geen sterke vereniging.

“Ik zit dan even te denken aan de A-league, daar zitten dan een aantal teams die alleen maar een stichting zijn. Dat is ontzettend professioneel maar dat is geen sterke vereniging. Dus in dat perspectief heeft dat niet heel veel met elkaar te maken.” (focusgroep)

4.3.3 Het perspectief van de Nevobo

De werknemers van de Nevobo vinden dat sterke verenigingen ook professionele verenigingen zijn. Er worden een aantal criteria genoemd waaraan een vereniging moet voldoen om sterk te worden en hiermee ook professioneel. De begrippen worden als gelijkwaardig gezien.

“Wij vinden een professionele vereniging een sterke vereniging...Een gevolg is dat zij eventueel nog professioneler worden, door betaalde krachten in dienst te nemen.” (werknemer Nevobo)

“Eigenlijk elke activiteit die de vereniging versterkt is eigenlijk een professionele actie. Want uiteindelijk gaat het dan professioneler en naar het verbeteren van de kwaliteit. Eigenlijk kun je die kenmerken van versterkte verenigingen ook professionaliseringskenmerken noemen.” (werknemer Nevobo)

...financiën op orde, de ontwikkeling van talent is mogelijk, goede en duidelijke organisatiestructuur, kwantitatief kader, stabiel aantal verenigingsleden, continuïteit van de scheidsrechters. Daarnaast worden nog eigenschappen genoemd die ook invloed hebben maar wel minder als de voorgaande. Dit zijn een goede accommodatie, binding met het onderwijs en veel plezier bij de leden. (observatie)

Toch geven ze ook aan dat professionele verenigingen niet altijd sterke verenigingen zijn en sterke verenigingen niet altijd professioneel. Hieruit blijkt dat de werknemers toch een onderscheid zien tussen de twee begrippen. Dat heeft vooral te maken met het feit dat betaalde krachten er niet altijd voor zorgen dat een vereniging sterker wordt en een sterke vereniging niet altijd professioneel te werk hoeft gaan.

“Als je een professionele stichting hebt omdat daar al je betaalde kader in hebt gezet, wil dat niet zeggen dat jouw vereniging sterk is. Maar vanaf de andere kant denk ik wel dat als je een sterke vereniging hebt dat een logisch gevolg is dat je naar die professionalisering gaat en betaalde krachten in dienst neemt.” (werknemer Nevobo)

“Als jij een recreanten vereniging bent en je hebt geen bestuur of die laten zich niet zien en je hebt leden en die spelen hun spelletje op de dinsdagavond dan kan dat een hele sterke vereniging zijn maar die zijn niet professioneel. Dat ze zeg een actieplan hebben en dat ze bepaalde zaken gaan halen. Dus ze doen gewoon hun ding omdat ze dat al jaren doen.” (werknemer Nevobo)

Opvallend is dat één werknemer nog zegt dat professionalisering (in de breedste definitie) ook als instrument gezien kan worden om de vereniging sterker te maken. Dit is een beetje in strijd met de redenering dat professionalisering een kenmerk is van een sterke vereniging.

“Professionalisering is geen doel op zich, professionaliseren moet helpen om het doel sterkere verenigingen te realiseren. Het doel van de Nevobo is meer leden en meer leden krijg je door sterkere verenigingen. Wij willen dus dat die verenigingen beter georganiseerd worden...En wij denken dat de snelste manier om dat te realiseren is om deels te gaan professionaliseren.” (werknemer Nevobo)

Kortom, professionalisering kan dus de kenmerken van een sterke vereniging ontwikkelen, maar de begrippen zijn wel losstaand. Hoe professionalisering door de bond kan worden gestimuleerd zodat er meer sterkere verenigingen komen zal in de volgende paragraaf worden besproken.

4.4 Ondersteuning op het gebied van professionalisering

De ondersteuning is belangrijk om de vraagstukken waar verenigingen niet zelf uit komen mee op te lossen. Hieronder wordt beschreven welke betekenissen de respondenten geven aan de vorm van ondersteuning van de Nevobo op het gebied van professionalisering. Daarnaast wordt het werkgeverschap besproken en als laatste wordt wederom het perspectief van de bond vermeld.

4.4.1 Ondersteuning

De Nevobo heeft diverse instrumenten om verenigingen te ondersteunen. De meerderheid van de verenigingsbestuurders geven aan dat ondersteuning van de Nevobo goed is, maar nog beter kan plaatsvinden. Zo vinden ze dat de Nevobo zich niet moet richten op sterke verenigingen maar op de verenigingen die sterk willen worden en de verenigingen die nog ‘zwak’ zijn. Dit om de

gehele volleybalsport in Nederland te verbeteren en sterke verenigingen hebben vaak zelf de mogelijkheden om vraagstukken op te lossen.

“Alle verenigingen betalen contributie aan de Nevobo dus ook alle vereniging hebben recht op ondersteuning of ze nu wel of niet professioneel zijn. Het zou alleen kunnen zijn dat een niet-professionele vereniging niet zo gauw een beroep zal doen op de Nevobo voor ondersteuning...Dat is ook in het belang van ons allemaal dat er niet een vereniging over de kop gaat. In die zin zeg ik een professionele vereniging zou in principe de ondersteuning van de Nevobo niet meer nodig hebben. Dan regelen ze dat zelf in belangrijke mate.” (focusgroep)

De ondersteuning moet vraaggestuurd zijn en op maat plaatsvinden. De consultants moeten daarbij een ondersteunende en adviserende rol aannemen bij de vraagstukken van verenigingen. Indien er workshops worden georganiseerd dienen deze kleinschalig te zijn met verenigingen die ook vergelijkbare vraagstukken hebben liggen.

“Nou we hebben sinds kort de clusterbijeenvakkomsten dat vind ik heel sterk. Maar dan zitten daar 12 verenigingen en dan noem ik ons een grote vereniging. Dan zijn er 3 grote verenigingen en 9 verenigingen met een paar teams en daar wordt dan de hele avond van alles boven water gehaald wat allemaal beter. Dat speelt misschien bij jullie maar niet bij ons.” (vereniging 2)

Bijna alle bestuurders geven aan dat de bond niet moet vergeten om het verenigingsperspectief mee te nemen in de ondersteuning. Professionalisering moet niet worden opgelegd maar op maat worden aangeboden. Zo kan elke vereniging zich op dat stukje professionalisering richten dat een nieuwe stap vormt voor de vereniging. Ze hebben daarnaast vaak niet de mogelijkheden om in een keer grote stappen te maken. De verenigingen willen daarbij niet worden gezien als een instrument om voor de Nevobo bepaalde doelstellingen te halen. De wensen van de vereniging moeten voorop staan en niet de doelen van de bond. Als de bond toch bepaalde doelen met verenigingen wilt behalen dan is communicatie heel belangrijk. Door het helder te beschrijven waarom de Nevobo bepaalde keuzes maakt, kan een vereniging dit ook beter begrijpen.

“De bond heeft wel eens ideeën die ik wel kan volgen als ik daar zou zitten maar die ik als vereniging.. het hele verenigingsaspect is daar niet in meegenomen. Het is mooi bedacht.” (vereniging 3)

“Ik vind niet dat professionaliteit een criterium moet zijn dat door de Nevobo wordt opgelegd en waar wij als vereniging weer aan moeten voldoen...Ik zie er weinig heil in als de bond gaat pushen.” (vereniging 5)

“De Nevobo heeft als doelstelling 10.000 leden groei of zo iets en voor volgend jaar ook terwijl we een daling hebben gehad. Dan moet je daar wel helder in zijn. Dat het niet alleen een doel is om verenigingen te versterken maar de verenigingen ook een middel zijn om de sport te vergroten.” (focusgroep)

4.4.2 Werkgeverschap

Het in dienst nemen van betaalde krachten wordt door het merendeel van de verenigingsbestuurders als een groot vraagstuk gezien. De inhoud van het werkgeverschap dat ze dan krijgen is nog onduidelijk voor de verenigingen. Ondersteuning op dit gebied wordt als zeer wenselijk ervaren. Daarnaast komt regelmatig naar voren dat ze het prettig vinden dat de Nevobo zelf een mogelijkheid heeft om trainers en verenigingsmanagers uit te lenen waardoor ze niet het

regelwerk hebben met betrekking tot het werkgeverschap. Dit verbetert ook de continuïteit want mocht iemand stoppen dan is er iemand anders beschikbaar die al ervaring heeft in het werk.

“Nou ik denk dat er dus wel een constructie zou kunnen zijn. Dat er een soort poule van professionals vanuit de bond is. Die dan voor meerdere verenigingen hier tegelijkertijd kan werken.” (vereniging 5)

Ook wordt een voorstel van een centrale Nevobo dienst geopperd die de bedrijfsvoering moet verzorgen van verenigingen. Dit zou een hoop werk schelen en vrijwilligers kunnen dan ander werk op zich nemen dat urgenter is. Dit zou niet zichtbaar moeten zijn voor de leden omdat het dan de cultuur van de vereniging kan aantasten.

“Ik zou me kunnen voorstellen dat de Nevobo een centrale dienst gaat instellen waarbij zij de hele ledenadministratie voor een vereniging kunnen verzorgen. Nou als je dat volume eens bij elkaar brengt dan denk ik dat je voor relatief beperkte kosten heel wat kunt organiseren. Een boekhouderkantoor in schakelen of een accountant in dienst nemen. Maar wel in een ondersteunende rol dus voor een lid bijna onzichtbaar dat het door een andere partij wordt gedaan. (vereniging 6)

4.4.3 Het perspectief van de Nevobo

De werknemers van de Nevobo geven aan dat zij door middel van segmentering de verenigingen proactief willen ondersteunen. De segmentatie is dan gericht op de middelgrote en grote verenigingen die groeiambitie hebben en zich willen versterken. Dit wil niet zeggen dat de Nevobo geen ondersteuning meer biedt aan kleinere of minder ambitieuze vereniging. Zij kunnen vraaggericht nog altijd gebruik maken van de verenigingsondersteuning.

“Een vereniging uit een zwakker 1 segment, die zegt wij willen als vereniging eerst groter worden. Dan zet je daar bijvoorbeeld heel veel clinics op in...En een vereniging die in segment 4 zit als sterke vereniging. Nou weet je we zijn bezig met de ontwikkeling van de BSO. Hoe zien jullie dat?...Je kijkt dus per vereniging in elk segment wat ze nodig hebben. En daarop pas je het product aan. Wij zullen vooral ons richten op een aantal segmenten waarvan wij zeggen, dat zijn kansrijke verenigingen. Daar zullen wij eerder proactief naar toe gaan, dan andere verenigingen” (werknemer Nevobo)

“Dat door segmentering een aantal punten worden gedefinieerd zodat er bekend is hoe in te spelen op de verenigingen. Wel moet er worden voorkomen dat we als bond alleen ondersteuning gaan bieden als verenigingen aan criteria voldoen...Iedereen moet in ieder geval de beschikking krijgen over de producten van de ondersteuning maar het standaard aanbieden van producten wil de bond gaan geschieden op basis van de grootte van de verenigingen.” (observatie)

De reden dat de Nevobo proactief grotere verenigingen gaat benaderen heeft te maken met de doelstelling dat ze willen groeien als sport in Nederland doormiddel van ledengroei en sterkere verenigingen. Deze doelstelling komt tijdens de observatie sterk naar voren.

“De doelstelling is zoveel mogelijk mensen laten volleyballen in een omgeving van sterke en gezonde verenigingen. Tijdens het overleg moet er een antwoord komen op de vraag wat moet de afdeling sportontwikkeling doen om ledengroei bij de Nevobo te realiseren en verenigingen sterker te maken?” (observatie)

De Nevobo zal indien een vereniging gebruik wil maken van de ondersteuning vraaggericht en op maat handelen. De vereniging draagt vraagstukken voor en de Nevobo heeft een aantal instrumenten om dit probleem op te pakken.

“Ik vind wel dat je heel veel ballonnen kunt oplaten als bond zijnde omdat ik niet weet wat die vereniging wenst. En als die vereniging een ballon pakt we eens kunnen kijken, moeten we die verder oppompen, moet het een andere kleur zijn, moet het een vierkante ballon zijn of .. dat je dan echt gaat kijken wat willen jullie ermee.” (werknemer Nevobo)

Een ander idee dat de werknemers van de Nevobo hebben is het in dienst nemen van betaalde trainers waardoor verenigingen tegen betaling een kracht in kunnen huren. De bedoeling is dat deze trainer dan het niveau van andere trainers binnen de vereniging doormiddel van opleiding verbetert. Hierdoor kan de vereniging het dan op een gegeven moment zelf overnemen, eventueel met een eigen betaalde kracht.

“Een soort trainerspoule per regio en als je als vereniging zegt wij willen daar graag een beroep op doen dan factureert de Nevobo de vereniging want daar staan wel kosten tegenover... die heeft als eerste taak om trainingen te geven en ten tweede om trainers op te leiden. Want over een half jaar of een seizoen gaat die trainer weg maar dan heb je wel een bepaalde basis binnen die vereniging neergelegd waarop de vereniging verder kan.” (werknemer Nevobo)

Kortom, het verenigingsperspectief is dus belangrijk om mee te nemen tijdens de ondersteuning van verenigingen door de Nevobo.

4.5 Conclusie

De respondenten geven aan dat over de definitie van professionalisering nog geen gemeenschappelijk kader is ontwikkeld. Er worden vijf facetten onderscheiden die invulling aan het begrip geven. Dit zijn organisatorisch aspecten, technische aspecten, deskundigheid van vrijwilligers, betaald technisch kader en betaald organisatorisch kader.

Professionalisering wordt verder als een positieve ontwikkeling gezien. De verenigingsbestuurders zien professionalisering als middel om bestuursvraagstukken op te lossen en de werknemers van de Nevobo om het marktaandeel van volleybal te verbeteren. De verenigingen focussen zich nu en in de toekomst vooral op de eerste drie facetten terwijl de bond zich meer richt op het in dienst nemen van betaalde krachten. Voor de verenigingen spelen echter hiervoor nog een aantal belemmeringen een rol.

De respondenten geven vier belangrijke kenmerken van een sterke vereniging. Dit zijn verenigingsbinding, solide basis in de breedte, financiën op orde en goed kader. De twee begrippen, professionalisering en sterke verenigingen, kunnen door een verschil in definitie als losstaande begrippen worden gezien. Waarbij professionalisering als instrument wel een rol kan spelen om verenigingen te versterken.

Tijdens de ondersteuning moet er vooral vanuit het verenigingsperspectief worden gedacht en moeten de verenigingen op maat worden benaderd. De verenigingen die niet sterk zijn moeten dan worden ondersteund. Over het werkgeverschap bestaat nogal wat onduidelijkheid en veel verenigingen hebben behoefte om hierin meer inzicht te krijgen.

5. Analyse

De verschillende betekenissen die in de resultaten naar voren komen worden in dit hoofdstuk geordend en geanalyseerd volgens de perspectieven van Martin (1992), zoals is toegelicht in paragraaf 2.1. Aan de hand van het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief wordt een theoretische en praktische interpretatie aan de resultaten gegeven.

5.1 Integratieperspectief

Vanuit het integratieperspectief wordt er gekeken naar de gezamenlijke betekenisgeving van de respondenten. Bij het aanpakken van bestuursvraagstukken door verenigingen zien alle respondenten in dat het tijdig oplossen van deze vraagstukken ervoor zorgt dat een vereniging zich verbetert. Deze verbetering wordt gezien als een vooruitgang voor de vereniging en daarom wordt er ook geprobeerd om de vraagstukken die er leven op te lossen. Als de vereniging zich verbetert zal dit uiteindelijk ook de volleybalsport ten goede komen. Wel kan de doelstelling om de vraagstukken op te lossen verschillend zijn. Dit zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht. De bestuursvraagstukken komen voort uit maatschappelijke ontwikkelingen en interne organisatiekwesties. Boessenkool et al. (2008) en Boer & Croon (2010) geven aan dat verenigingen zich staande kunnen houden door een goede positionering. Zo kunnen verenigingen weloverwogen keuzes maken die passen in de ambitie van de vereniging en in welke mate ze dus de vraagstukken willen oplossen.

De respondenten hebben dus allemaal de visie dat professionalisering kan bijdragen aan het oplossen van deze bestuursvraagstukken. Ze hebben allemaal een positieve attitude ten opzichte van deze trend. Er worden geen belemmeringen gezien die ervoor kunnen zorgen dat verenigingen niet willen professionalisering of dat de vraagstukken niet worden opgelost. Althans, zolang onder professionalisering niet de betaalde krachten worden verstaan. In het algemeen kan dus worden gezegd dat professionalisering als organisatorische en technische aspecten en de deskundigheid van vrijwilligers altijd goed is voor de vereniging en dus voor de volleybalsport. De bestuursvraagstukken worden door Janssens (2011) in de literatuurstudie ook omschreven als een van de oorzaken waardoor professionalisering zijn intrede heeft gemaakt. De resultaten verstevigen dit gegeven dat professionalisering ook door verenigingen wordt gezien als gewenst instrument om deze vraagstukken op te lossen. Dit is in strijd met een aantal andere wetenschappers die aangeven dat professionalisering een negatieve invloed kan hebben op verenigingen. Dit heeft ermee te maken dat verenigingen nog meer verantwoordelijkheden en druk op de schouders moeten nemen (Boessenkool & Verweel 2004; Boessenkool et al. 2008). Daarbij zorgen de hogere eisen ervoor dat het lastiger wordt om bestuurders te vinden (Meloan, 2000; Enjolras, 2002; de Vries & Nagtegaal, 2007). Dit wordt door de respondenten in dit onderzoek dus niet zo ervaren.

Bij de belemmeringen van professionalisering als zijnde het in dienst nemen van betaalde krachten bestaat ook een gezamenlijke betekenisgeving over wat nadelig is van professionaliseren. Er komen eigenlijk twee grote belemmeringen naar voren waar alle respondenten het mee eens zijn. Dit zijn de allereerst de financiële beperkingen wanneer de vereniging een arbeidsrelatie moet aangaan. Ten tweede het afnemen van de passie van vrijwilligers doordat betaalde krachten meer betaald krijgen voor dezelfde werkzaamheden. Deze

laatste belemmering wordt door de literatuur bevestigd (de Vries & Nagtegaal, 2007; Enjolras, 2001). De belemmering van de financiën komt niet in de literatuur terug maar dit komt misschien doordat dit een vereiste is als je iemand in dienst wilt nemen. Er worden nog andere belemmeringen genoemd maar deze kwamen niet als gezamenlijke betekenis naar voren.

De respondenten geven verder gezamenlijk aan dat op dit moment de professionalisering bij alle verenigingen op de organisatorische en technische aspecten aandacht heeft om dat goed neer te zetten. Al zit er tussen de verenigingen nog wel verschil in niveau van professionaliteit. Daarnaast willen ook alle verenigingen deze aspecten samen met de deskundigheid van vrijwilligers verder doorontwikkelen in de toekomst. De Vries & Nagtegaal (2007) geven ook aan dat door de nieuwe eisen van professionalisering binnen verenigingen nieuwe competenties van vrijwilligers worden gevraagd. Dit betekent dat iedereen professionalisering in de vorm van deze drie facetten zeer belangrijk vindt. De betekenissen over betaalde krachten zijn divers en de redenen om deze wel of niet in dienst te nemen komen bij de volgende paragraaf terug. Alle respondenten vinden wel dat er naar leden begrip en draagvlak gecreëerd moet worden wanneer er een betaalde kracht in dienst wordt genomen. En vooral ook wat het doel is dat nagestreefd wordt met deze vorm van professionalisering.

Een ander punt vanuit het integratieperspectief is dat alle respondenten de ondersteuning vanuit de Nevobo waardevol vinden. De ondersteuning is een van dienstverlenende taken van de bond en de respondenten vinden dat alle verenigingen hier ook recht op moeten hebben, indien dit dan ook gewenst is bij de vereniging. Over de invulling van de dienstverlening bestaan diverse betekenissen, dit komt terug in de volgende paragraaf. Iedereen is het erover eens dat de ondersteuning op professionaliseren bij kan dragen aan het oplossen van de vraagstukken die er leven binnen verenigingen en dus aan verbetering van de vereniging. Zo ziet iedereen bijvoorbeeld een meerwaarde in het informeren over en ondersteunen van het werkgeverschap van een vereniging wanneer deze betaalde krachten in dienst neemt.

5.2 Differentiatieperspectief

Het differentiatieperspectief op het vraagstuk van professionalisering geeft weer dat over een aantal zaken meerdere betekenissen zijn gevormd. Deze zijn te relateren aan verschillende groepen, zowel tussen verenigingen en bond als ook op basis van aantal dezelfde individuele betekenissen.

De betekenissen die aan de doelstelling van het oplossen van bestuursvraagstukken worden gegeven zijn divers. Zo streeft een groep verenigingen naar groei in ledenaantal, een andere groep naar waarborging van de continuïteit en weer een andere groep naar kwaliteitsverbetering van de vereniging. De bond ziet het oplossen van vraagstukken meer om verenigingen te versterken en met deze sterke verenigingen de volleybalsport te laten groeien en daarbij het marktaandeel te verstevigen. Deze betekenissen zijn eigenlijk de achterliggende redenen om te professionaliseren. De doelstellingen van de vereniging zijn dus voornamelijk intern gericht terwijl de bond een overkoepelende doelstelling heeft. Hierbij komen verschillende belangen en machtsrelaties aan de orde. Beide actoren hebben een ander, eigen belang bij professionalisering. Dat is belangrijk om te erkennen. Van 't Verlaat (2010) ziet dit als het marktgericht denken tegenover het verenigingsdenken. Deze spanning zorgt ervoor dat verenigingen zich niet gewaardeerd kunnen voelen omdat de bond zich richt op de collectieve doelstellingen en de

verenigingen niet centraal staan. Dit kan resulteren in frictie waardoor verenigingen zich negatief gaan uitlaten terwijl de bond het beste voor heeft met de volleybalsport en waarschijnlijk ook de verenigingen. Deze spanning uit zich ook in de ondersteuning vanuit de Nevobo, die verderop wordt beschreven.

De betekenissen over de huidige mate van professionalisering bij vereniging zijn ook verschillend. Zo zijn er verenigingen die op dit moment professioneel te werk gaan zonder betaalde krachten en verenigingen die professioneel te werk gaan met betaalde krachten. In de literatuurstudie worden vier verschillende verenigingstypen aangeduid waarin de mate van professionalisering een rol speelt (Anthonissen & van Eekeren, 2000; de Vries & Nagtegaal, 2007). Uit de data komt naar voren dat deze indeling hier niet geheel aanwezig is. Dit komt doordat de vier verenigingstypen zijn opgesteld met betaalde krachten als definitie van professionalisering. Aan de hand van de data en het oude model kan er een nieuwe indeling worden gemaakt. Zo kan er onderscheidt worden gemaakt tussen verenigingen die niet professioneel te werk gaan, verenigingen die professioneel werken zonder betaalde krachten, verenigingen die professioneel werken met enkele betaalde krachten. Deze betaalde krachten kunnen dan zelf in dienst zijn genomen of vanuit andere organisaties als ondersteuning worden ingezet. En daarnaast het laatste type vereniging die voornamelijk uit professionals bestaat. De eerste en het laatste verenigingstype kwamen echter niet uit de data naar voren maar aan de hand van de literatuur kan deze aanname worden gemaakt. In figuur 1 in de volgende paragraaf is het verwerkt in een schema.

De betekenissen over de invloed van professionalisering in de toekomst zijn ook in groepen terug te brengen. De eerste groep speelt namelijk voornamelijk in op het in dienst nemen van betaalde krachten. Een tweede groep wil in de toekomst professionaliseren maar zeker niet met betaalde krachten, vaak vanwege ervaren belemmeringen. Een derde groep die is te onderscheiden wil alleen betaalde krachten in dienst nemen als vrijwilligers niet meer kunnen worden gevonden. Wel willen alle verenigingen, zoals eerder gememoreerd, verder professionaliseren. Dit betekent dat verenigingen mede door professionalisering zich continu proberen aan te passen aan de veranderde omstandigheden van de samenleving. In de literatuurstudie wordt gezegd dat deze druk en verantwoordelijkheden eventueel te groot kan worden voor de verenigingen (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al. 2008), echter uit de data blijken hier geen aanknopingspunten voor te liggen. Ze zien zichzelf als organisatie met voldoende bestaansrecht en willen in de toekomst verder professionaliseren.

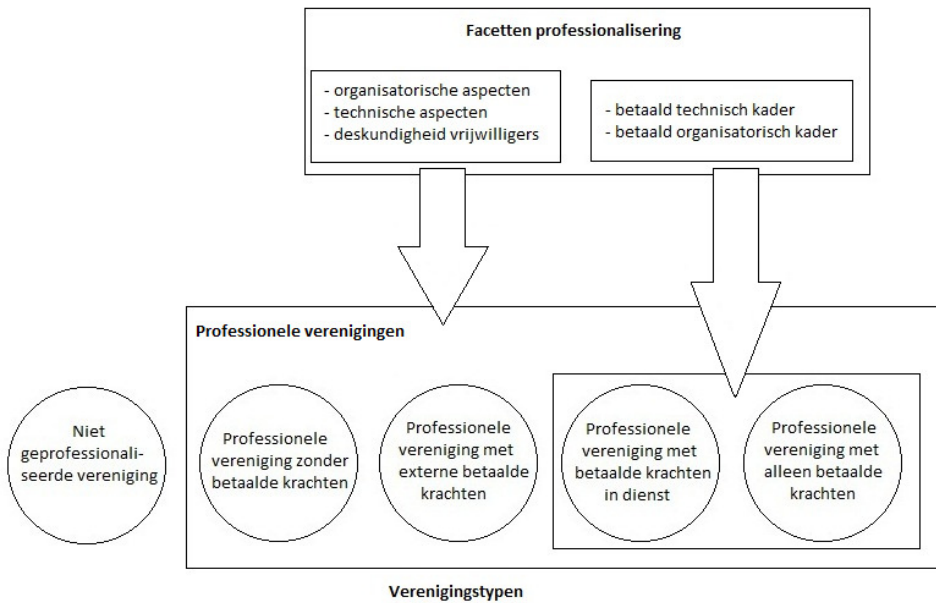
De rol die professionalisering heeft bij het verkrijgen van een sterke vereniging heeft bij de respondenten twee verschillende betekenissen gevormd. De ene groep vindt dat professionalisering een vast kenmerk van een sterke vereniging is. De andere groep vindt dat het een instrument kan zijn om een sterke vereniging te worden. Ook binnen de Nevobo heerst diversiteit tussen deze twee betekenissen en de medewerkers zijn dus integraal meegenomen in beide groepen. Deze diversiteit heeft te maken met het gegeven dat sterke vereniging niet altijd professioneel hoeven te zijn en professionele verenigingen niet altijd sterk. In deze laatste constatering wordt professioneel wel gedefinieerd als betaalde krachten in dienst hebben. Als deze twee begrippen naast elkaar worden gezet blijkt dat het verschil vooral in het cultuuraspect zit. Bij sterke verenigingen weegt dit zwaar in de vorm van verenigingsbinding, terwijl het bij professionalisering niet wordt meegenomen. Dit zorgt er als ware voor dat het begrip sterke vereniging een breder begrip is dan professionalisering. En dat een sterke vereniging ook goed

zonder professionaliteit kan functioneren. In de literatuur wordt ook aangegeven dat professioneel niet altijd een kenmerk hoeft te zijn van een sterke vereniging (Boessenkool & Verweel, 2004). Toch zijn er dus wel een aantal respondenten die dit zo interpreteren.

Vanuit het differentiatieperspectief kan er ook gekeken worden naar de invulling van de ondersteuning vanuit de Nevobo. Zo is er een groep die de ondersteuning wil vormgeven aan de hand van segmentatie op basis van de sterkte van de vereniging. Daarnaast is er een andere groep die vindt dat de ondersteuning vanuit het verenigingsperspectief bekeken moet worden met een vraaggerichte ondersteuning. Deze spanning geeft weer dat er verschillende doelen zijn van waaruit de ondersteuning wordt bekeken. In de literatuur wordt dit dus weer omschreven als het marktdenken en het verenigingsdenken (van 't Verlaat, 2010). Verder wordt aangegeven dat er niet alleen gericht moet worden op grote en sterke verenigingen (Boessenkool & Verweel, 2004; Boessenkool et al. 2008). Een heterogene aanpak waarbij naar de wensen van verenigingen wordt geluisterd en zo de mate van professionalisering wordt bepaald blijkt volgens van Bottenburg (2007) de beste benadering van de verenigingen.

5.3 Fragmentatieperspectief

Vanuit het fragmentatieperspectief wordt duidelijk welke individuele betekenissen er leven onder de respondenten waar dissensus over bestaat. Naar voren komt dat over de definitie van professionalisering nog geen gemeenschappelijk kader is gevormd. Dit kan resulteren in spanningen tussen bond en verenigingen doordat niet duidelijk is wat er bedoeld wordt met het begrip. Elke respondent geeft hier momenteel een eigen definitie aan. In de resultaten worden vijf mogelijke facetten van professionalisering weergegeven maar de samenstelling van de definitie verschilt dus per respondent. In de literatuurstudie zijn drie verschillende betekenissen genoemd door diverse wetenschappers (Meloan, 2000; Boessenkool & Verweel, 2004; de Vries & Nagtegaal, 2007; Boessenkool et al. 2008). Uit de data blijkt dat er dus een uitbreiding aan deze definitie kan worden toegevoegd. Zo wordt door de respondenten de onderverdeling gemaakt tussen de organisatorische en technische kant. Dit is terug te vinden in de organisatorische aspecten en technische aspecten en het betaald organisatorisch kader en het betaald technisch kader. Het dominante discours dat bij de bond heerst, dat professionalisering het in dienst nemen van betaalde kracht is, gaat dus niet helemaal op bij de respondenten. Het kan wel een onderdeel van professionalisering zijn maar dit wordt dus individueel per vereniging bepaald. De facetten van professionalisering zijn in figuur 1 op de volgende pagina in relatie gebracht tot de verenigingstypen die in de vorige paragraaf zijn benoemd. De eerste drie facetten kunnen bij alle professionele verenigingstypen aanwezig zijn, maar ze zijn zeker aanwezig bij de typen van professionele vereniging zonder betaalde krachten en professionele vereniging met betaalde krachten vanuit externe organisaties. De laatste twee facetten komen alleen naar voren bij de verenigingstypen, professionele vereniging met enkele betaalde krachten en professionele vereniging met voornamelijk betaalde krachten. Een niet geprofessionaliseerde vereniging heeft dus helemaal geen facetten van professionalisering in de vereniging. Hoe meer facetten van professionalisering des te professioneler de vereniging opereert maar dit wil dus niet per definitie zeggen dat de vereniging ook sterker is. De sterkte van de verenigingstypen zijn dus niet weergegeven.



Figuur 2. Facetten van professionalisering in relatie tot de verenigingstypen

Er is ook bij de kenmerken van sterke verenigingen geen eenduidige betekenis. Zo worden diverse kenmerken genoemd die invloed uitoefenen op de sterkte van de vereniging maar elke respondent kiest wederom zijn eigen kenmerken voor de definitie. Boessenkool en Verweel (2004) geven aan dat er drie kenmerken zijn om een sterke vereniging aan te duiden: verenigingsbinding, goed kader en de financiën op orde. Vanuit de data blijkt dat verenigingen ook een solide basis in de breedte, dus dat alle teams voldoende spelers hebben, als essentieel zien om een sterke vereniging te zijn. Overige kenmerken zijn: bestuurlijk en organisatorisch in orde, een goede interne en externe communicatie, continuïteit van de vereniging gewaarborgd en een goede accommodatie die er verzorgt uitziet. Deze kenmerken vormen een aanvulling op het bestaande concept uit de literatuur, echter dient wel te worden onderscheiden dat deze kenmerken voor volleybalverenigingen gelden en niet zeker is of deze bij andere (team)sporten ook naar voren komen bij sterke verenigingen.

Bij de betekenissen over de opbrengsten van professionalisering heerst ook dissensus. Er worden diverse opbrengsten genoemd die een positieve uitwerking kunnen hebben op de vereniging echter heeft iedere respondent weer zijn eigen ideeën over de voordelen van professionaliseren. Dit hangt nauw samen met de definiëring van professionalisering. In de literatuur komt vooral de opbrengst van continuïteit en overleven naar voren. Professionalisering wordt hierbij ingezet om de vereniging te laten overleven in de nieuwe dynamische samenleving (Janssens, 2011).

Over de functie die de betaalde kracht eventueel moet gaan invullen bij verenigingen bestaan ook verschillende betekenissen. Zo wordt gezegd dat het een trainer kan zijn voor de senioren of voor de jeugd, een persoon die het technische beleid controleert, een verenigingsmanager, een vrijwilligerscoördinator, een teammanager of een medewerker in de bedrijfsvoering. De functie wordt vaak bepaald doordat er een vrijwilligerstaak open staat of iemand voor taken geld vraagt.

Vanuit deze drie perspectieven is hopelijk een compleet beeld geschetst waarvan uit de koppeling met de literatuur is meegenomen. In het volgende hoofdstuk zal de conclusie volgen van deze analyse in relatie tot de onderzoeksvragen.

6. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft een algemene conclusie van het onderzoek weer aan de hand van de onderzoeksvragen die in de inleiding zijn opgesteld. Daarnaast wordt in de discussie bekeken hoe het onderzoek wordt gewaardeerd en welke vervolgstappen kunnen worden gemaakt.

6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Dit onderzoek heeft weergegeven welke betekenissen er worden gegeven aan het onderwerp professionalisering en in welke context dit begrip kan worden gezien. Aan de hand van de onderzoeksresultaten zullen nu de vier deelvragen en hoofdvraag worden beantwoord.

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de term professionalisering?

Vanuit de interpretatieve oriëntatie is naar voren gekomen dat professionalisering een complex begrip is waarover nog geen gemeenschappelijk kader is ontwikkeld. Vanuit de individuele betekenissen van alle respondenten, dus zowel de bestuurders als werknemers, kunnen vijf facetten worden onderscheiden die invloed kunnen hebben op de professionalisering van een vereniging. Dit zijn de organisatorische aspecten, de technische aspecten, de deskundigheid van vrijwilligers, betaald organisatorisch kader en betaald technisch kader.

De vijf facetten zijn een aanvulling op het dominante discours dat bij de bond heerst, namelijk het in dienst nemen van betaalde krachten. De respondenten geven dus aan dat de definitie van professionalisering breder kan worden gezien dan alleen betaalde krachten in dienst nemen. Dit is te verklaren door de belemmeringen die verenigingen zien bij betaalde krachten, waardoor ze op een andere manier een stap in het professionaliseringsproces proberen te maken. Aan de andere kant zijn er ook enkele verenigingen die professionaliseren juist helemaal los zien van het in dienst nemen van betaalde krachten. Zij zien professionaliseren als een kwalitatieve verbetering van de organisatie waarbij ze van mening zijn dat betaalde krachten niet per definitie de kwaliteit van een vereniging verbeteren.

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de huidige invloed van professionalisering en de ontwikkeling hiervan in de toekomst?

Alle respondenten dus inclusief de werknemers van de Nevobo zien professionalisering in de breedste definitie als een positieve ontwikkeling van of voor de vereniging. Een professionele organisatie kan makkelijker bestuursvraagstukken oplossen en omgaan met maatschappelijke ontwikkelingen. Als er specifiek wordt gekeken naar het in dienst nemen van betaalde krachten dan zijn er op dit moment slechts een paar verenigingen die buiten de trainers van eerste teams zelf betaalde krachten in dienst hebben genomen. De overige verenigingen geven allemaal aan dat ze professionalisering op de andere drie facetten aan het doorvoeren zijn maar geen betaalde krachten in dienst hebben buiten enkele trainers van eerste teams.

Met het oog op de toekomst zijn alle verenigingen van mening dat ze professionalisering willen doorzetten. Dit is dan voornamelijk gericht op de organisatorische en technische aspecten en de deskundigheid van vrijwilligers. De achterliggende reden van het doorvoeren van professionalisering is dat verenigingen de bestuurlijke vraagstukken willen oplossen en een goed

draaiende vereniging willen zijn. Een gedeelte van de verenigingen ziet hierbij een rol weggelegd voor betaalde krachten. Een andere groep neemt geen betaalde krachten vanwege financiële motieven en de derde groep geeft aan alleen betaalde krachten in dienst te nemen als ze niet meer kunnen rondkomen met de huidige vrijwilligers. De groep die betaalde krachten in dienst wilt nemen ziet dit uit oogpunt van verbetering van professionalisering, meer mogelijkheden om taken op onmogelijke tijden te verrichten, terwijl de andere groepen betaalde krachten niet altijd als meerwaarde voor de vereniging zien omdat vrijwilligers over dezelfde deskundigheid kunnen beschikken. Opvallend is dat de belemmeringen voornamelijk voorkomen bij betaalde krachten en de andere facetten van professionalisering weinig weerstand oproepen. De werknemers van de Nevobo zien graag dat verenigingen in het bijzonder betaalde technische krachten in dienst gaan nemen zodat er meer mogelijkheden komen om op een kwalitatief niveau trainingen te geven. Dit versterkt het aanbod vanuit de vereniging naar de leden en zou uiteindelijk voor ledengroei moeten gaan zorgen. Het in dienst nemen van betaalde krachten willen ze gaan stimuleren bij verenigingen die er klaar voor zijn en dus ook de middelen ervoor hebben.

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan sterke verenigingen in relatie tot de mate van professionalisering?

Bij de kenmerken van een sterke vereniging bestaat ook nog geen gemeenschappelijk kader onder de respondenten. Een sterke vereniging wordt gezien als een vereniging met verenigingsbinding, goed kader, financiën op orde, solide basis in de breedte. In iets mindere mate kwam naar voren een goede balans met de prestatieteams, bestuurlijk en organisatorisch in orde, dat de interne en externe communicatie goed verloopt, continuïteit van de vereniging gewaarborgd blijft en een goede accommodatie. De sterkte van de vereniging hangt af van de aanwezigheid en het niveau van deze kenmerken. Alle respondenten, dus inclusief de werknemers, streven ernaar om een sterke vereniging te zijn dit omdat de vereniging dan minder kwetsbaar is en het makkelijker is alles te organiseren. Deze ontwikkeling kan echter tijd in beslag nemen doordat verenigingen vaak tijd nodig hebben om met vrijwilligers de gewenste vooruitgang te boeken. Dit is ook een van de redenen dat de Nevobo betaalde krachten stimuleert zodat deze ontwikkeling naar een sterke vereniging kan worden versneld.

Professionalisering wordt door de respondenten vooral gezien als instrument om een sterke vereniging te worden. Professionele en sterke vereniging worden dan als twee losstaande begrippen gezien omdat een sterke vereniging ook zonder professionalisering kan en een professionele vereniging niet altijd sterk hoeft te zijn. Het cultuuraspect vormt hier het grote verschil. Bij een sterke vereniging is dit door verenigingsbinding nadrukkelijk aanwezig terwijl bij een professionele vereniging dit niet expliciet wordt meegenomen. De respondenten zien professionalisering dus als middel om de kenmerken van sterke verenigingen te verbeteren.

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan de ondersteuning van professionalisering?

De ondersteuning is een van de dienstverlenende taken van de Nevobo naar de verenigingen. Alle respondenten zijn het eens dat het bij kan dragen aan het oplossen van vraagstukken binnen de vereniging en dus het versterken van de verenigingen. Professionalisering kan hierin dus een

overkoepelend instrument vormen dat ingezet kan worden tijdens de ondersteuning voor het oplossen van vraagstukken.

De Nevobo wil de ondersteuning vormgeven aan de hand van segmentatie op basis van de sterkte van verenigingen. De consultants zullen dan proactief gaan werken richting de verenigingen die potentie hebben om sterk te worden of al sterk zijn. Waarbij de overige verenigingen op aanvraag gebruik kunnen maken van de ondersteuning. Het merendeel van de respondenten vindt echter dat de ondersteuning beter gericht kan worden op de zwakkere verenigingen en de vereniging die sterk willen worden. Dit komt doordat sterke verenigingen vaak al voldoende middelen hebben om zelf de vraagstukken op te lossen.

Het merendeel van de verenigingen vindt dat er niet zomaar acties door de Nevobo opgelegd moeten worden, maar dat maatgericht gekeken moet worden naar de beste vorm van ondersteuning. De Nevobo moet volgens de respondenten de verenigingen in ieder geval niet gaan pushen om een bepaalde richting op te gaan want de verenigingen zijn zelf nog altijd eigenaar en bepalen de koers.

Welke betekenissen geven verenigingsbestuurders en werknemers van de Nevobo aan professionalisering van de volleybalvereniging?

Professionalisering wordt in de breedste zin van de definitie gezien als een instrument voor de vereniging om zich te versterken zodat de continuïteit gewaarborgd blijft. Echter door de diverse definities is het lastig om te bepalen of over hetzelfde begrip wordt gesproken waardoor spanningen kunnen ontstaan door miscommunicaties. De essentie van het vraagstuk is dan ook eerst helder te hebben over welke definitie van professionalisering wordt gesproken.

Uiteindelijk kunnen er vijf verschillende vormen van professionalisering worden opgesteld. Zo kan een vereniging niet professioneel te werk gaan, professioneel zijn zonder betaalde krachten, professioneel zijn en externe betaalde krachten als ondersteuning hebben, professioneel zijn met enkele betaalde krachten zelf in dienst en als laatste een professionele organisatie zijn met voornamelijk betaalde krachten. Deze typen in relatie tot de facetten van professionalisering zijn weergegeven in figuur 2 van paragraaf 5.3.

Door het verschil in de achterliggende redenen van professionalisering kunnen er spanningen optreden tussen de verenigingen en Nevobo. De vereniging is vooral intern gericht en ziet het overkoepelende belang niet of hechten hier geen waarde aan. Dit betekent dat ze professionalisering alleen willen inzetten als ze er zelf voordeel van hebben. De Nevobo koppelt hier de organisatiedoelstellingen aan vast zoals het groeien van de volleybalsport en het marktaandeel versterken. Dit zorgt er juist voor dat de bond extern is gericht. Dit verschil kan dus worden benadrukt als verenigingsdenken en marketingdenken (Van 't Verlaat, 2010). Beide hebben weinig oog voor het andere perspectief. Professionalisering dient geen doel op zich te zijn maar wel een ondersteunend instrument om maatgericht de vereniging te versterken. Zo zijn de verenigingen tevreden doordat hun vraagstukken worden opgelost en de Nevobo versterkt hier tevens de positie van het volleybal.

Professionalisering kan dus worden aangeduid als trend die op dit moment binnen de volleybalsport aanwezig is omdat alle verenigingen positief tegenover professionaliseren staan. Ze proberen allemaal op hun eigen manier invulling te geven aan een of meerdere facetten en willen dit verder door ontwikkelingen in de nabije toekomst. De complexiteit van het begrip

professionalisering zorgt er echter wel voor dat er geen scherp kader kan worden gesteld over professionalisering waardoor hier dus sprake is van een verstrooide definitie. Vandaar dat er beter gesproken kan worden over een diffuse trend die op dit moment zijn invloed heeft binnen de volleybalwereld.

6.2 Discussie

In de discussie wordt bekeken wat de waarde is van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Zo worden uitkomsten genuanceerd, verbeterpunten van het onderzoekstraject beschreven en aanknopingspunten gegeven voor verdere verdieping van de resultaten.

De complexiteit van professionalisering zorgt ervoor dat verduidelijking van de definitie essentieel is voor beantwoording van de hoofdvraag. In dit onderzoek is besloten om vanuit de interpretatieve oriëntatie de respondenten zelf de definitie te laten bepalen en niet door de onderzoeker te laten definiëren. Deze diverse interpretaties zorgen ervoor dat continu tijdens de interviews het begrip professionalisering gedefinieerd diende te worden. De vijf facetten kunnen als waardevolle aanvulling worden gezien op het bestaande concept van professionalisering in de literatuur. Nu de definitie duidelijk is kan de Nevobo ook de communicatie verbeteren naar de verenigingen, zodat beide partijen weten waarover wordt gesproken.

Wat opvalt aan de resultaten is dat verenigingen de ondersteuning vanuit de Nevobo continu zien als nood om vraagstukken op te lossen. De ondersteuning kan echter ook worden gezien als verrijking voor de vereniging. Zo kunnen bestaande processen worden verbeterd waardoor efficiënter gewerkt kan worden. Deze interpretatie van de ondersteuning is een wezenlijk verschil met de bond die de ondersteuning in wil zetten om de kansen door verenigingen te laten benutten. De reden waarom de verenigingen het zo zien is niet uit het onderzoek gekomen.

Het verenigingsperspectief dat verenigingen willen zien bij de Nevobo is ook geïntegreerd binnen de huidige organisatiestructuur. In de bondsraad zitten verenigingsvertegenwoordigers die mee beslissen of beleidsvoorstellen worden goedgekeurd. Dit betekent dat vrijwilligers ook de collectieve doelstellingen van de Nevobo goedkeuren. Er moet dus genuanceerd worden dat de Nevobo geen rekening houdt met het verenigingsperspectief. De verenigingen willen waarschijnlijk persoonlijke aandacht hebben omdat ze dan het idee hebben de ondersteuning optimaal te gebruiken. De ondersteuningsproducten van de Nevobo zijn wel minder vanuit verenigingsperspectief opgesteld omdat dit niet wordt besproken in de bondsraad.

De trend commercialisering die in de literatuurstudie is beschreven komt niet direct naar voren uit de data maar heeft in breder perspectief wel degelijk invloed op de verenigingen. Commercialisering is min of meer het overkoepelende begrip waar professionalisering ondervalt. Indien een betaalde kracht in dienst wordt genomen kunnen er vanuit diverse bronnen financiën worden vergaard. Hieronder kan onder andere sponsoring worden verstaan. Zoals in de literatuur ook is benoemd kunnen commercie en vrijwilligheid goed samen gaan. De enige kritische noot die hierbij geplaatst kan worden is dat commercialisering ook kan leiden tot een lagere collectiviteit en verenigingsbinding. Dit is iets wat door een aantal respondenten ook werd aangegeven als belemmering voor professionalisering (Enjolras, 2002).

De resultaten zijn vanuit twee verschillende groepen respondenten verkregen. Het bondsperspectief is opgesteld vanuit drie interviews en een observatie bij de Nevobo. Het was beter geweest als er meerdere observaties plaats hadden gevonden. Nu blijft het beeld van de Nevobo beperkt tot drie geïnterviewde medewerkers en de observatie. Daarnaast had ook een documentanalyse het beeld van de bond kunnen verbeteren. Hiermee had direct een vergelijking plaats kunnen vinden tussen de onderzoeksresultaten en de huidige beleidsplannen. Dit geeft een weergave van de mate waarin betekenissen terug zijn te vinden in de beleidsdocumenten en waar dit eventueel nog kan worden verbeterd. Meerdere observaties of een uitgebreide documentanalyse waren zeker een meerwaarde geweest voor het onderzoek. Hier is echter niet voor gekozen omdat het perspectief van verenigingen interessanter was om te onderzoeken en het effectiever was om hier de onderzoekstijd in te investeren.

Het verenigingsperspectief is onderzocht door interviews met verenigingen en focusgroepen. De onderzoeker had echter te maken met diverse afmeldingen bij de focusgroepen waardoor er maar twee sessies gehouden konden worden. Een sessie bestond slechts uit twee verenigingen. Er is geprobeerd om op een locatie drie keer een sessie te houden vanwege praktische overwegingen. De respons was echter te laag en waarschijnlijk was het beter geweest om op meerdere plekken in het land een focusgroep te houden. Door meer respondenten bij de focusgroepen had er nog een breder verenigingsbeeld kunnen worden gegeven over het vraagstuk van professionalisering. Als laatste bleek tijdens de interviews dat trainers van eerste teams vanzelfsprekend onder betaalde krachten worden geschaard. Doordat alle verenigingen dit als normaal vonden is hier onbewust tijdens de interviews niet diep genoeg op doorgevraagd. Dit onderwerp is dus relatief aan de oppervlakte besproken terwijl sommige verenigingen wel een tegenstander waren van andere betaalde krachten binnen de vereniging. De motieven om bij eerste teams dan wel een betaalde trainer neer te zetten hadden dieper onderzocht kunnen worden. Dit was een mooie aanvulling geweest op het huidige beeld van de betekenissen over betaalde krachten.

Naast deze verbeterpunten geeft het onderzoek diverse aanknopingspunten voor verder onderzoek en verdieping van de resultaten. Zo zou het goed zijn om een kwantitatief onderzoek te laten plaatsvinden onder de gehele onderzoekspopulatie over de behoeften van betaalde krachten. Nu is wel een beeld geschetst maar zijn de resultaten niet per definitie geschikt voor de hele populatie doordat dit slechts een beperkte steekproef is geweest. Door dit onderzoek zijn enkele begrippen en de context van het vraagstuk verduidelijkt zodat een kwantitatief onderzoek kan worden opgesteld dat direct de kern van het vraagstuk weet te bevragen.

Een andere mogelijkheid tot verder onderzoek is bekijken welke behoeften verenigingen hebben met betrekking tot de producten die als ondersteuning voor professionalisering worden aangeboden. Hier is tijdens dit onderzoek nog geen ruimte voor geweest maar door concrete vraagstukken met verenigingen te bespreken en te bekijken welke instrumenten hiervoor ingezet kunnen worden kan er een beter productaanbod voor verenigingen worden opgesteld.

Uit de resultaten komt naar voren dat verschillende verenigingen trainers bij de Nevobo willen inhuren zodat ze geen arbeidsrelatie met de trainers hoeven aan te gaan. Dit is interessant voor verenigingen omdat ze hier anders hoge kosten en een hoop administratieve lasten aan kwijt zijn. Ze willen dus niet de werkgeversrelatie maar zouden wel personen willen inhuren van een externe partij. Het zou goed zijn om de behoeften bij verenigingen op dit gebied verder te

onderzoeken zodat duidelijk kan worden of dit concept een kans van slagen heeft. Het stimuleert de professionalisering want verenigingen zullen hierdoor sneller iemand in dienst gaan nemen. De laatste optie voor verder onderzoek is nog een behoefteonderzoek bij verenigingen ten aanzien van het uitbesteden van de bedrijfsvoering aan de Nevobo. Dit is een aanbeveling van een van de respondenten uit het onderzoek. De Nevobo zou dan achter de schermen de bedrijfsvoering van een aantal verenigingen moeten uitvoeren zodat verenigingen hier geen vrijwilligers voor hoeven in te zetten en het een bepaalde kwaliteitscontrole met zich mee brengt. De verenigingen zouden dan een vast bedrag per seizoen kunnen betalen voor deze dienst. Indien hier vraag naar is kan dit ook een interessante ondersteuning zijn om de professionalisering van verenigingen te verbeteren.

6.3 Aanbevelingen

Het onderzoek is gehouden in opdracht van de Nevobo. Zij hebben te maken met het vraagstuk over de rol van professionalisering en hoe hiermee omgegaan moet worden richting de verenigingen. In dit hoofdstuk worden kort een aantal aanbevelingen doorlopen die door de onderzoeker als mogelijke acties voor de Nevobo kunnen worden gezien naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek.

De Nevobo dient zich in de toekomst met de ondersteuning voornamelijk te richten op de volgende drie facetten van professionalisering: organisatorische aspecten, technische aspecten en deskundigheid van de vrijwilligers. Uit de resultaten blijkt dat deze facetten van professionalisering bij alle verenigingen aanwezig zijn en dat verenigingen hier in de toekomst een verdere ontwikkeling in willen doormaken. De Nevobo dient dus niet alleen te focussen op betaalde krachten want veel verenigingen geven op dit moment de voorkeur aan vrijwilligers. Door eerst deze drie facetten op orde te hebben zal de vereniging vervolgens eerder de stap naar betaalde krachten willen gaan maken.

Door de complexiteit van het begrip professionalisering is een goede communicatie over de definitie belangrijk, zo weten verenigingen en de bond dat ze over dezelfde inhoud praten. Het begrip kan daardoor beter vermeden worden zodat het ook geen verwarring kan scheppen zeker in relatie tot het begrip sterke verenigingen. Door gericht aan te geven over welke facetten van professionalisering wordt gesproken weten verenigingen ook waar ze aan moeten denken.

De Nevobo moet de meerwaarde van betaalde krachten inzichtelijk maken bij verenigingen. De verenigingen zien nu alleen nog de belemmeringen maar door ze ook de opbrengsten kenbaar te maken kunnen ze een reële afweging maken of betaalde krachten iets extra's kan bieden aan de vereniging. Belangrijk hierin is dat verenigingen niks wordt opgedrongen want dan zullen ze eerder terughoudend gaan worden. Een eenvoudige mogelijkheid om verenigingen de meerwaarde inzichtelijk te maken is door voorbeelden uit de praktijk te laten zien.

De Nevobo dient professionalisering in te zetten als instrument om de volleybalverenigingen sterker te maken. Door te professionaliseren zullen de kenmerken van een sterke vereniging eerder worden verbeterd. Wel dient hierbij rekening te worden gehouden met de belemmeringen

van betaalde krachten. Dit moet geen negatieve invloed gaan uitoefenen op de vereniging want anders wordt de vereniging alleen maar verzwakt.

Door vanuit een bondsperspectief te kijken en vooral te richten op het vergroten en verstevigen van het marktaandeel kunnen verenigingen terughoudend gaan worden en daardoor minder snel willen professionaliseren. Als de Nevobo het gewenste resultaat wil bereiken moeten ze zorgen voor de nodige aandacht voor het verenigingsperspectief waardoor de vereniging op maat worden geholpen en zo de gewenste professionaliseringslag bij de vereniging doorgevoerd kan worden. Verenigingen hebben zeker een vooruitstrevende visie alleen hebben ze niet de mogelijkheid om deze ontwikkeling ook snel door te kunnen voeren doordat ze met vrijwilligers werken. Met andere woorden de bond en de vereniging zullen dichter naar elkaar moeten komen.

Het is belangrijk om alle verenigingen de mogelijkheid tot verenigingsondersteuning te bieden. Wel zou gezien de tijdsinvestering van de werknemers en de diverse behoeften van verenigingen het goed zijn als een onderscheid wordt aangebracht in de dienstverlening. Zo kan er een segmentatie plaatsvinden op de sterkte van een vereniging. De Nevobo moet ervoor zorgen dat alle verenigingen goed op de hoogte zijn van het productaanbod en dat dit overzichtelijk ergens te bekijken is. De verenigingen die niet sterk willen worden en vraagstukken hebben liggen kunnen zo gericht ondersteuning aanvragen. De verenigingen die zich wel willen versterken kunnen dan proactief worden benaderd met een gericht productaanbod. De verenigingen die al sterk zijn hoeven geen proactieve ondersteuning te ontvangen omdat deze groep zelf de middelen heeft om naar oplossingen te zoeken. Wel kunnen ze net als de kleine verenigingen om ondersteuning vragen. Deze segmentatie verbetert de efficiëntie van de ondersteuning waardoor ze meer tijd kunnen steken in het helpen van verenigingen die zich willen versterken.

Daarnaast zou het goed zijn om bewustwording te creëren bij verenigingen dat ondersteuning niet alleen als nood kan worden gezien maar ook als verrijking om de kansen die er liggen te benutten. Indien verenigingen zo tegen de ondersteuning aan gaan kijken zullen ze ook wat meer innovatiever en vooruitstrevender gaan worden. Zo kan de Nevobo weer makkelijker de collectieve doelstellingen bereiken.

Een goede communicatie over de doelstellingen die de Nevobo heeft met de verenigingen is wenselijk. Dit omdat de verenigingen anders het idee krijgen dat de Nevobo verenigingen gebruikt als een middel om een collectieve doelstelling te behalen. Door te communiceren dat het verenigingsbelang voorop staat maar dat vervolgens hier ook gezamenlijke doelstellingen mee worden behaald zal dit beter overkomen. Elke volleybalvereniging wil eerst het eigen belang nastreven en vervolgens pas het collectieve belang.

Bronnenlijst

- Anthonissen, A., & van Eekeren, F. (2000). *Interculturalisatie: nieuwe kansen in de sport*. Utrecht: CBM/UU.
- Boer & Croon (2010). *Een duurzame toekomst van verenigingen*. Amsterdam: Boer & Croon.
- Boessenkool, J., & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging. *Vrijwillige inzet onderzocht*, vol. 1 nr. 2, 29-35.
- Boessenkool, J., van Eekeren, F., & Lucassen, J. (2008). Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij; Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!
- van Bottenburg, M. (2006). *Het kapitaal van de Sport. Inaugurale rede*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- van Bottenburg, M. (2007). Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld. In J. W. Duyvendak, & M. Otto, *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. (pp. 225-239). Amsterdam: Boom.
- van Bottenburg, M. (2009). “Wanneer je alle verenigingen naar een hoger niveau wilt trekken, zullen er altijd verliezers zijn” in: *Sport, bestuur en management*. Nr. 2, jaargang 12 april/mei 2009.
- Bourdieu, P. (1986). ‘The forms of capital’, in: Richardson, J.G. (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press.
- Cafferata, R., (2004). “Governance and management in the Business of Sport”, in: *SYMPHONIA, emerging Issues in Management*, www.unimib.it/symphonia.
- Coakley, J. (2004). *Sports and society. Issues and controversies*. Boston: McGraw-Hill Humanities.
- Deetz, S. (2000). ‘Describing differences in approaches to organizations Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy’, in: Frost, P.J., A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000), *Talking About Organization Science*, London: Sage Publications, pp123-152
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society*. 's-Gravenhage: SCP.
- Edwards, M. (2009). *Civil Society, second edition*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Glesne C. (2006). ‘*Becoming Qualitative researchers - an introduction*’, 3e edition, Pearson Education, Inc.

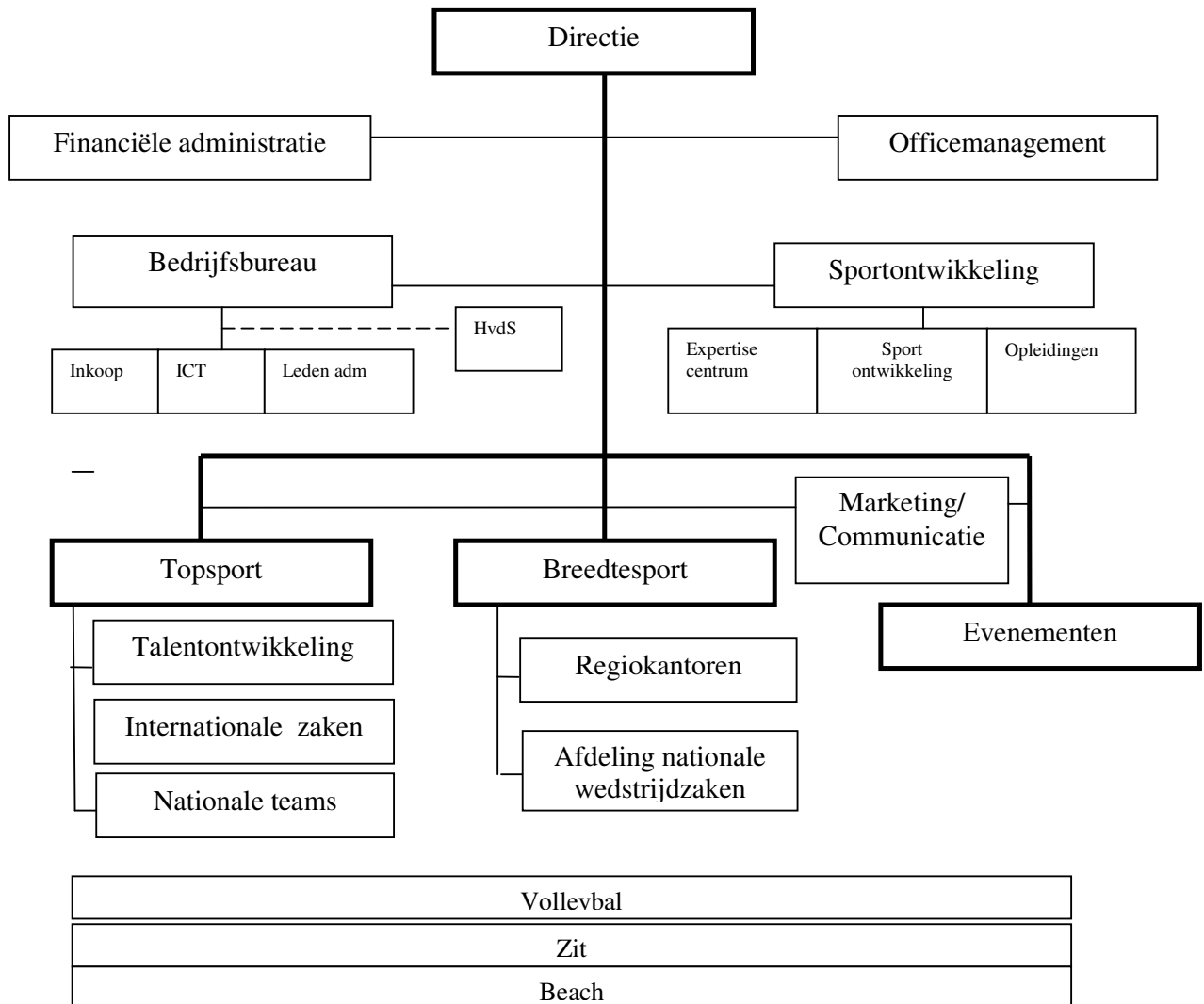
- Enroljas, B., (2001). "Community-based economy, market and democracy. The case of Norwegian voluntary sport organisations", in: *Report 2001:6*, (internet version), Institute for Social Research, Oslo, 2001.
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 31: 352.
- Janssens, J. (2011). *Jan Janssens reageert op discussie tussen Paul Verweel en Sandra Meeuwssen*. Sport Knowhow XL. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhowxl.nl> (op 29 maart 2011).
- Loorbach, J. (2005). *De 13 aanbevelingen voor Goed Sportbestuur. Pas toe of leg uit!* Arnhem: NOC*NSF.
- Kalmthout, J. van, Lucassen, J. & Janssens, J. (2006). *Sportverenigingen 2000 - 2005: stabiele sportverbanden in turbulente tijden*. Arnhem: NOC*NSF/WJH Mulier Instituut.
- Martin, J. & Frost P. (1999). 'The organizational Culture War Games: A struggle for intellectual Dominance', in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*, London: Sage Publications, pp. 345-367.
- Meloen, J., (2000). *Sportvereniging: Koning voetbal en koning klant. Organisatievernieuwing in non-profitorganisaties: Een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Leiden: Bestuurskunde/Sociologie, Universiteit Leiden.
- Nevobo (2009). *Notitie organisatieontwikkeling*. Nederlandse volleybalbond, 2009.
- Nevobo (2010). *Ledenaantal Nevobo*. Nieuwegein: Nederlandse Volleybalbond
- Nevobo (2010). *Jaarplan 2011*. Nederlandse volleybalbond, 2010.
- Nevobo (2010). *Service tot volley*. Nieuwegein: Nederlandse Volleybalbond.
- NOC*NSF (2009). *Ledental NOC*NSF over 2008*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=4177> (26-10-2010)
- NOC*NSF (2010). *Sportagenda 2012*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=215> (10-01-2010)
- NOC*NSF, (2011). *Sportagenda 2009-2012*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl> (16 maart 2011)

- NOC*NSF. (2011). *Tabel Ledenaantal*. Geraadpleegd via <http://www.nocnsf.nl> (15 maart 2011).
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Simon & Schuster.
- Reed, M. (2003). 'The agency/structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls'. In: Tsoukas, H. & C. Knudsen (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press, pp 289-309.
- Rubin, H.J. & Rubin I.S. (2005). *'Qualitative Interviewing, the art of hearing data'*, 2nd edition, Thousand Oaks: Sage publications.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2010). *Rapportage Sport 2010, Sport: een leven lang*, SCP 2010.
- Stokvis, R. (2000). 'Publiekssport. Het amateurisme als historisch intermezzo', in: Buuren, W. van & Mol, P.J. (eds.) *In het spoor van de sport*. Haarlem: Arcadia.
- Tennekens, J. (1995), 'cultuur: structuren en handelen' en Organisatiecultuur: definitie en inhoud, in: *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven/Apeldoorn: Garant, pp 15-37.
- van 't Verlaat, M. (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Oisterwijk: Uitgeverij BOXPress.
- Verweel, P. (2011). *Rationalisering brengt de sport niet verder*. Sport Knowhow XL. Geraadpleegd via <http://www.sportknowhowxl.nl> (op 29 maart 2011).
- de Vries, J., & Nagtegaal, K. (2007). *Besturen als Sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Den Haag: Universiteit Leiden - Campus Den Haag.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.

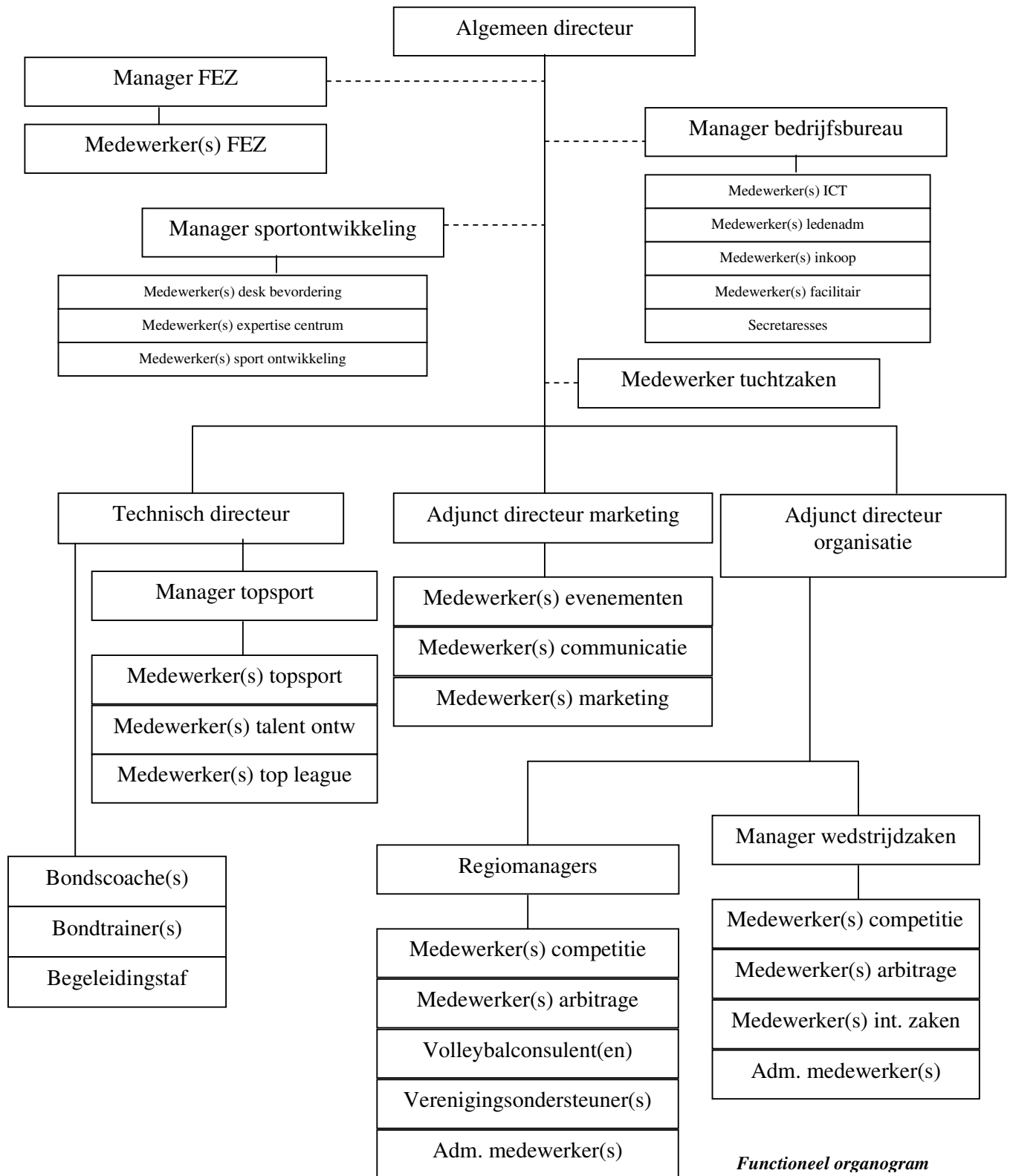
Bijlagen

Bijlage 1. Organogram hoofdkantoor Nevobo

Om alle werkzaamheden en verantwoordelijkheden in goede banen te leiden en eveneens de verbinding tussen de afdelingen te maken, zal per 1 januari 2010 op het hoofdkantoor gewerkt gaan worden in een nieuw organogram. In dit nieuwe organogram zijn volleybal, zitvolleybal en beachvolleybal integraal benaderd en worden de lijnfuncties gevormd door topsport, breedtesport en evenementen. Onderstaande figuur toont het nieuwe organogram. (Nevobo, 2009)



Organiek organogram



Functioneel organogram

* Opgemerkt dient te worden dat bovenstaande hokjes niet één op één gelijk staan aan een individu of fte, maar uitsluitend de verschillende functies weergeven

Bijlage 2. Observatieverslag

Onderwerp: Strategisch overleg afdeling sportontwikkeling

Locatie: kamer bij de Nevobo

Datum: 02-02-2011, tijd 10.00 – 14.00 uur

Participanten: adjunct directeur marketing, coördinator sportontwikkeling, coördinator beachvolleybal breedtesport, coördinator kader en kennis- en expertisecentrum.

Doel van het overleg: de strategie van de afdeling sportontwikkeling bij de Nevobo te bepalen voor de komende jaren. Er moet een antwoord komen op de vraag wat moet de afdeling sportontwikkeling doen om ledengroei bij de Nevobo te realiseren en verenigingen sterker te maken?

Als vertrekpunt van het overleg wordt het Strategisch Marketing Project van 5 oktober 2006 gepakt. Dit plan zal worden aangescherpt met de nieuwe inzichten die er leven bij de Nevobo.

Doelstelling

Allereerst wordt de doelstelling van de Nevobo en van de afdeling sportontwikkeling besproken. De doelstelling, die door de manager van te voren is opgesteld, is zoveel mogelijk mensen laten volleyballen in een omgeving van sterke en gezonde verenigingen.

Er wordt gediscussieerd of deze doelstelling toereikend genoeg is. Een van de deelnemers geeft aan dat er ook naar de behoeften van de verenigingen moet worden gekeken. Hier wordt eigenlijk niet concreet op ingegaan en zowel niet positief als negatief mee ingestemd. De volgende opmerking over de doelstelling is dat het lokaal ertoe moet doen en op ieder niveau sprake van topsport is. Hier wordt ook niet verder op ingegaan. Vervolgens wordt gezegd dat de verenigingen ook maatschappelijk betrokken moeten gaan worden. De vereniging kan hiermee een eigen identiteit creëren. Het aantal leden van de vereniging alleen wil hierin niks zeggen, de vereniging is dan meer dan alleen een ledenaantal. Het zou hierbij goed zijn als doormiddel van segmentering een aantal punten worden gedefinieerd zodat er bekend is hoe in te spelen op de verenigingen. Een reactie hierop is dat het aantal leden toch wel degelijk iets zegt maar dat we moeten voorkomen dat we als bond ondersteuning gaan bieden als verenigingen aan criteria voldoen.

De vraag die volgens de deelnemers gesteld moet worden is wat is een sterke en gezonde vereniging? Er wordt doormiddel van het geven van eigenschappen een invulling gegeven aan deze definitie. De eigenschappen die als belangrijk worden beschouwd zijn: financiën op orde, de ontwikkeling van talent is mogelijk, goede en duidelijke organisatiestructuur, kwantitatief kader, stabiel aantal verenigingsleden, continuïteit van de scheidsrechters. Daarnaast worden nog eigenschappen genoemd die ook invloed hebben maar wel minder als de voorgaande. Dit zijn een goede accommodatie, binding met het onderwijs en veel plezier bij de leden. Vervolgens wordt gekeken hoe ze groei van het aantal leden kunnen realiseren om zoveel mogelijk mensen te laten volleyballen. Dit willen ze doen door het behouden van de bestaande leden, aanwas van nieuwe leden (zowel jeugd als oud volleyballers) en het sterker maken van verenigingen. De oud-volleyballers moeten nu nog zelf actie ondernemen om weer te gaan volleyballen. Hier kunnen veel leden worden geworven door deze doelgroep proactief te gaan

benaderen. Oud volleyballers kennen namelijk het spelletje al en de stap om weer te gaan beginnen is dan ook minder groot dan voor een beginner.

Het creëren van een sterke vereniging wordt door allen ook gezien als een taak van de afdeling sportontwikkeling. Ze moeten de verenigingen gaan aanjagen en proberen te stimuleren om de producten op te pakken. Als verenigingen hiermee aan de slag gaan en positieve resultaten ermee halen zal dit eerder als een olievlek worden verspreid. Daarnaast moet door de samenwerking met andere verenigingen worden gestimuleerd want alleen samen komen we naar een hoger niveau.

Waarom volleyballen de Nevobo-leden?

Een tweede punt dat wordt besproken is de reden om te gaan volleyballen. Vanuit een verenigingsenquête is gebleken dat gezelligheid, teamsport en samen zijn de belangrijkste redenen zijn voor mensen om te gaan volleyballen. Wat de deelnemers opvallen is dat het alle drie sociale factoren zijn. Blijkbaar heeft het volleybal het imago een sociale sport te zijn. Daarnaast valt op dat gezondheid er niet bij staat. Er wordt geconcludeerd dat dit een reden is om te gaan sporten maar dat uiteindelijk de sportkeuze hier niet concreet op is gebaseerd.

Interviews met de regiokantoren

Er zijn enkele interviews gehouden met de regiomanagers en volleybalconsulenten om de behoeften van verenigingen te peilen. De eerste vraag is om de behoeften bij verenigingen aan te geven. Een top 5 van de behoeften is:

1. Meer en goede trainers
2. Meer en goede vrijwilligers
3. Vereniging in een zaalruimte onderbrengen
4. Producten gericht op jongens
5. Goed georganiseerde competitie

Er wordt geconcludeerd dat dit zaken zijn die ervoor zorgen dat het ledenaantal zal stijgen. Dus wordt geprobeerd om deze punten te verbeteren bij de verenigingen zodat dit ten goede komt aan het marktaandeel van het volleybal.

Een andere vraag is welke producten in de ogen van de regiomanager en consulent helpen om de behoeften te vervullen.

1. Professioneel kader dat 's middags training kan geven bv. voor scholen
2. Concrete producten die direct uitvoerbaar zijn
3. Operationele ondersteuning bij kleinere verenigingen, beleidsmatige ondersteuning bij grotere verenigingen.
4. Een product dat volleybal voor jongens leuker maakt.

De vraag die hierbij door de deelnemers gesteld wordt is of de Nevobo moet willen dat de consulenten operationeel of beleidsmatige ondersteuning bieden.

De volgende vraag is welke producten verenigingen helpen om meer leden te krijgen:

1. Samenwerken met het onderwijs

2. Beachvolleybal
3. Competitievormen gericht op specifieke doelgroepen
4. Eigen thuisaccommodatie
5. Meer sociale activiteiten bij de vereniging

De deelnemers zijn het erover eens dat ze direct iets willen doen met punt 5. Allereerst moet worden onderzocht waarom er geen sociale activiteiten zijn. Vervolgens moet gekeken worden welke activiteiten al worden georganiseerd. Hiervan moeten een aantal blauwdrukken komen om daarna te vertalen in concrete producten. Zo kunnen draaiboeken aan verenigingen worden aangeboden en hoeven ze het wiel niet nog een keer uit te vinden.

De laatste vraag die wordt gesteld is of er andere producten moeten komen naar aanleiding van de grootte van een vereniging. Het algemene antwoord uit de interviews was dat het nuttig zou zijn omdat elke vereniging op een ander niveau acteert. Wel moet meer op basis van ambitie en potentie worden gekeken dan op omvang.

De deelnemers zijn het erover eens dat iedereen de beschikking moet hebben over alle producten. De producten moet alleen op maat worden aangeboden aan de verenigingen die het meeste ermee te maken hebben. Verenigingen die wel aangeven dat ze behoeften hebben voor bepaalde producten moeten ze ook gewoon kunnen krijgen. Niemand wordt uitgesloten. Er worden drie doelen aangegeven waarop ondersteuning kan worden verricht: gezond blijven, gezond worden en groeien.

Trends

Vervolgens wordt uitgebreid gesproken over alle mogelijke trends en ontwikkelingen die er op dit moment spelen in de samenleving. Op zowel maatschappelijk, marketing, consumenten en commercieel niveau.

SWOT analyse 2010

Sterkten

1. Innovatief
2. Topsport associatie
3. Breed product aanbod
4. Professionele bond
5. Evenementen in eigen beheer

Zwakten

- I. geen contact met eindgebruiker
- II. Geen eigen accommodatie
- III. Geringe media aandacht
- IV. Gebruikt social media/ICT klein
- V. lage professionaliteit verenigingen

Kansen

- a. Ongebonden leden
- b. populariteit beachvolleybal
- c. Olympisch vuur
- d. schoolsport
- e. aangaan van partnerships

Bedreigingen

- A. Economische systeem crisis
- B. tekort aan accommodaties
- C. vergrijzing van het kader
- D. nieuwe, flexibele sportvormen
- E. terugloop in het aandeel jongens

De SWOT analyse uit het jaarplan 2011 wordt ook besproken. Wat opvalt is dat onder sterk onder andere innovatief, breed product aanbod en professionele bond staat. Daarnaast staat onder

zwakke lage professionaliteit verenigingen. Blijkbaar vindt de Nevobo professionalisering dus een belangrijk punt om groei en sterke verenigingen te realiseren.

Producten in 2010

Er wordt door de deelnemers een analyse gemaakt van alle producten die ze hebben in 2010. Deze zijn allemaal mogelijk inzetbaar voor ondersteuning bij verenigingen. Vervolgens worden een aantal producten voor doelgroepen in de BCG matrix geplaatst. Hierbij wordt gekeken of er nog potentiële groei aanwezig is en hoeveel het marktaandeel het op dit moment heeft. Op basis van deze matrix wordt gekeken in welke producten ze meer moeten investeren en welke ze weinig meer aan moeten doen. Welke producten kunnen dus nog bijdragen aan de groei en het versterken van verenigingen, welke leveren geen bijdrage en moeten er eventueel nieuwe producten worden ontwikkeld.

Algemene opvatting overleg

Wat mij als observator is opgevallen tijdens dit overleg is dat de adjunct manager leidend is in het geheel. Hij heeft van te voren het een en ander uitgewerkt op papier en dit vormde de leidraad van het gesprek. Hij vroeg wel regelmatig om inspraak van de andere deelnemers maar benadrukte wel degelijk zijn eigen inzicht op het geheel.

Daarnaast had hij al een onderzoekje gedaan onder regionale personen om zo inzicht te krijgen in de behoeften van verenigingen. Waarbij er vanuit is gegaan dat deze personen volledig op de hoogte zijn van wat er speelt bij de verenigingen.

Ik merkte wel dat alle deelnemers het een belangrijk overleg vonden waarbij het goed was dat concreet werd nagedacht over de strategische keuzes die gemaakt moeten worden. Iedereen probeerde zijn mening duidelijk te ventileren en enkele discussies werden dan ook zeer fel gehouden.

Er zijn bepaalde keuzes gemaakt waarbij is besloten hoe verder te gaan met de ondersteuning van verenigingen. Ik denk dat iedereen tevreden was met het resultaat en dat duidelijkheid is gecreëerd over de te varen koers voor de toekomst. Hoe het nu een vervolg gaat krijgen is mij nog onduidelijk.

Interpretatie

Toekomstige ontwikkeling van een vereniging.

De Nevobo wil proberen zo veel mogelijk leden aan zich te binden en sterke en gezonde verenigingen te creëren. Ze verwachten dus dat de verenigingen nog de mogelijkheid hebben om te groeien. Dit willen ze realiseren door te richten op het behoud van bestaande leden, werven van nieuwe leden (zowel jeugd als oud-volleyballers) en door de sterkere verenigingen een beter product te laten aanbieden. Een gezonde, sterke vereniging wordt gezien als een vereniging met orde in de financiën, de ontwikkeling van talent mogelijk maakt, een goede en duidelijke organisatiestructuur, kwantitatief kader, stabiel aantal verenigingsleden, continuïteit van de scheidsrechters. Daarnaast wordt in iets mindere mate onderscheiden het hebben van een goede accommodatie, binding met het onderwijs en veel plezier bij de leden.

Om deze ontwikkeling naar een sterke vereniging te kunnen doorlopen zullen de verenigingen moeten worden verbeterd. Volgens de Nevobo zijn de verbeterpunten van een vereniging:

professioneel kader dat 's middags training kan geven, concrete producten die ze direct kunnen uitvoeren, bij kleinere verenigingen operationele ondersteuning en bij grotere verenigingen beleidsmatige ondersteuning en als laatste een product dat volleybal voor jongens leuker maakt. Het sterke punt van verenigingen is dat ze leden binden door de sociale factoren dus hier moet meer op worden ingespeeld door de vereniging en de Nevobo.

De Nevobo ziet dus ook een ontwikkeling van de dienstverlening. Ze moeten meer kijken naar de behoeften van verenigingen, maatschappelijke betrokkenheid en het creëren van een eigen verenigingsidentiteit. De meningen zijn verdeeld of dit gericht moet worden op segmentering van de verenigingen. Door een verbetering in de dienstverlening denken ze verenigingen te ondersteunen in de groei. Iedereen moet in ieder geval de beschikking krijgen over de producten van de ondersteuning maar het standaard aanbieden van producten willen ze gaan geschieden op basis van de grootte van de verenigingen. De ondersteuning wordt gericht op het gezond blijven, gezond worden en groeien van verenigingen.

Huidige situatie van een vereniging.

De werknemers van de Nevobo zien verenigingen als sociale netwerken waarin de sociale factor de reden is om te gaan volleyballen. Ze vinden dat in het algemeen er sprake is van een lage professionaliteit bij de verenigingen. Op dit moment zijn er nog veel kleine verenigingen en de verenigingen zijn niet allemaal even sterk. Ze hebben weinig jeugd en oud-volleyballers zijn te weinig meer betrokken bij de vereniging. Daarnaast zijn de verenigingen nauwelijks maatschappelijk betrokken en hebben geen eigen identiteit. De verenigingen zijn zelf niet actief bezig met het verbeteren van de vereniging en er wordt weinig samengewerkt met andere verenigingen. Er wordt daarbij ook nog weinig gebruik gemaakt van de producten die de Nevobo aanbiedt. De verenigingen hebben een tekort aan trainers zowel kwantiteit als kwaliteit, ook zijn er weinig goede vrijwilligers, is het lastig om de vereniging in een zaalruimte onder te brengen. Verder missen verenigingen een product waarbij ze de jongens kunnen werven en behouden voor het volleybal en vinden ze de competitie nog niet goed georganiseerd. Ook wordt aangegeven dat ondanks de sociale cohesie er in het algemeen weinig sociale activiteiten worden georganiseerd. Dit hangt misschien samen met het gegeven dat weinig verenigingen een eigen accommodatie hebben. Verder hebben ze te maken met een terugloop van het aantal jongens, vergrijzing van het kader en veel ongebonden leden.

Rol professionalisering in de ontwikkeling van verenigingen.

Hierover wordt niet specifiek iets gezegd. Wel komt eruit naar voren dat ze vinden dat de verenigingen op dit moment een lage professionaliteit hebben en dat de bond wel geprofessionaliseerd bezig is. Of de zaken die de Nevobo als gunstig ziet voor de ontwikkeling van de verenigingen te maken hebben met professionalisering zal aan de hand van de literatuur moeten worden verduidelijkt.

Bijlage 3. Stellingen focusgroepen

1. Professionalisering van een volleybalvereniging gaat verder dan alleen het in dienst nemen van een betaalde kracht.
2. Professionalisering is een kenmerk van een sterke vereniging.
3. Professionele verenigingen kunnen beter omgaan met bestuursvraagstukken en de ontwikkelingen in de samenleving.
4. De Nevobo dient zich met de verenigingsondersteuning te richten op de professionele volleybalvereniging.

Bijlage 4. De topiclijsten

Topiclijst werknemers Nevobo

1. Definiëring begrippen

- Definitie professionalisering
- Definitie en kenmerken sterke vereniging
- Sterke vs. professionele vereniging

2. Huidige situatie Nevobo

- Welke vraagstukken leven er op dit moment bij verenigingen? Welke interne en externe invloeden spelen hierbij een rol?
- Wat doet de Nevobo om deze vraagstukken bij de verenigingen op te lossen?
- Welke rol heeft professionalisering daar op dit moment in?
- Welk doel streeft de Nevobo met de professionalisering na?
- Wat is de rol van de Nevobo bij deze professionalisering?
- Zijn er ook nadelen die kunnen worden onderscheiden bij professionalisering?

3. Toekomstige situatie

- Wat ziet de Nevobo als ideaal beeld voor de toekomst?
- Wat zijn de speerpunten op het verenigingsbeleid van de Nevobo voor de toekomst?
- Welke rol speelt professionalisering daarin?
- Welke andere zaken kunnen helpen om deze doelen te bereiken?

Topiclijst verenigingsbestuurders

1. Huidige situatie vereniging

- Hoe staat de vereniging ervoor? Sterke en zwakke punten (ledenaantal, financieel, kader, niveau etc.)
- Vraagstukken die spelen binnen de vereniging? Welke interne en externe invloeden spelen een rol?
 - Waar wil de vereniging naar toe in de komende jaren?
 - Vraagstukken die gaan spelen in de toekomst

2. Invloed professionalisering binnen de vereniging

- Definitie volgens de vereniging (smal of brede definitie)
- Huidige mate van professionalisering (hoeveel betaalde krachten, beleidsplannen etc.)
- Redenen invoering professionalisering of waarom juist niet?
- Wat is de invloed op andere vrijwilligers?
- Professionalisering antwoord op deze vraagstukken?
- Algemene ontwikkeling professionalisering binnen het verenigingsleven

3. Sterke vereniging

- Is de vereniging een sterke vereniging?
- Definitie en kenmerken sterke vereniging
- Sterke vs. professionele vereniging
- Andere verenigingen als voorbeeld

4. Externe ondersteuning

- Gebruik van externe deskundigheidsondersteuning voor de vereniging
- Gebruik van externe subsidieregelingen
- Nut van de ondersteuning en subsidieregelingen
- Huidig verenigingsgebruik van de ondersteuning van Nevobo
- Gewenste rol Nevobo in de ondersteuning (alleen richten op de professionele club)

Bijlage 5. Overzicht criteria verenigingen

Code	200-275 leden	275-350 leden	350-500 leden	Regionaal	1/2^e divisie	A/B league
1	X			X		
2		X			X	
3			X			X
4	X				X	
5		X				X
6			X		X	
7	X					X
8			X	X		
9		X		X		

Zowel
heren 1 als dames 1 Heren 1 of dames 1 Heren 1 of dames 1