

**Jan Boessenkool (Universiteit Utrecht), Maikel Waardenburg (Universiteit Utrecht) en Jo Lucassen (W.J.H. Mulier Instituut)**

‘Piramidisering, commercialisering en professionalisering hebben zo hun grenzen. We hebben het hier altijd heel gezellig gehad. Nu komt de KNVB met het ene voorschrift na het andere, ook de verplichte aanwezigheid van stewards dus.’  
voorzitter van de Amsterdamse amateurvereniging AFC, *de Volkskrant*, 20 augustus 2010

## 1.1 Sportverenigingen overleven, maar hoe?

Sportverenigingen spelen op diverse wijzen in op de maatschappelijke ontwikkelingen en de veelal van buiten opgelegde verwachtingen en eisen. Sommigen blijven zo ‘traditioneel’ mogelijk functioneren, andere transformeren naar ‘moderne’ dienstverlenende organisaties. De meeste verenigingen zitten ergens tussen deze beide uitersten in. Soms lijkt het op *the survival of the fittest*: proberen in leven te blijven, het liefst zelfstandig en op eigen benen. Anders fuseren en proberen door schaalvergroting de toekomst veilig stellen.

Eind 2007 formuleerden de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) en het W.J.H. Mulier Instituut een onderzoeksplan waarin de achtergrond van een meerjarig onderzoek is geschetst. Het functioneren van sportverenigingen staat onder druk door de wens om verenigingen te laten inspelen op (recente) maatschappelijke ontwikkelingen. Centraal staat in het onderzoeksplan de vraag hoe sportverenigingen zich in bestuurlijke en organisatorische zin ontwikkelen en ‘dealen’ met de gesignaleerde veranderingen. Anders geformuleerd: Kunnen sportverenigingen, gezien de externe invloeden, zich bestuurlijk en organisatorisch staande houden en zo ja, hoe dan? Blijven positief gewaardeerde aspecten van het verenigingsleven daarbij nog intact? Welke discrepanties, spanningen en dilemma’s doen zich voor en wat zouden deze moeten betekenen voor toekomstig beleid?

In de voorliggende bundel schetsen we de huidige stand van zaken met betrekking tot sportverenigingen anno 2010 in relatie tot de onderzoeksvragen en een aantal in het oog springende maatschappelijke trends.

Alvorens deze vragen verder te exploreren, doen we eerst een stap terug in de tijd. Al in de jaren negentig van de vorige eeuw zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de belangrijkste kenmerken van amateursportverenigingen en de veranderingen die ze doormaken, zowel intern als in relatie tot hun externe omgeving. We verwijzen hier vooral naar het programma ‘Waarden en Normen in de Sport’ (WNS) van NOC\*NSF. Een van de rapportages daarvan is getiteld ‘De sportvereniging tussen traditie en commercie’ (Anthonissen en Boessenkool, 1995). Daarin

wordt al verhaald hoe vanuit externe druk sportverenigingen hun traditionele status en cultuur langzaamaan noodgedwongen aan het verliezen zijn. Het is interessant de vragen en bevindingen van destijds te vergelijken met die welke we nu vijftien jaar later benoemen.

## 1.2 Trends in de jaren negentig

De wens tot kennis over ontwikkelingen in en bij de sportvereniging wordt in de jaren negentig vooral gevoed door de vermeende individualisering van de Nederlandse sporter die een gevaar zou vormen voor de traditioneel georganiseerde sportverenigingen. Vooral het 'consumptieve gedrag' van het moderne verenigingslid en de opkomst van commerciële sportaanbieders werden benoemd als 'gevaarlijke' ontwikkelingen voor de continuïteit van de Nederlandse verenigingssport. Het leidde tot de vraag hoe het vitaliseringsproces – het proces waarin verenigingen zich aanpassen aan c.q. inspelen op veranderingen die zich voordoen in de omgeving dan wel in de (sport)beleving van de leden – gestalte krijgt in de sportvereniging (Anthonissen en Boessenkool, 1995: 1). De laatstgenoemden wijzen op het in de literatuur dominante managementvertoog: 'De al dan niet impliciete vooronderstelling [van dat vertoog] is dat de sportvereniging die het jaar 2000 wil halen, de sterke interne gerichtheid moet laten varen en meer open moet durven staan voor de externe omgeving. Dit roept vraagtekens op. Auteurs lijken voorbij te gaan aan het eigen karakter van sport en sportverenigingen en aan de vrijwillige basis waarop mensen wensen te participeren. Alsof er maar één functie en bijpassende organisatievorm voor de sport is' (idem: 5).

De auteurs stellen de doelrationele planningsmodellen behorende bij dit managementvertoog ter discussie. Het is volgens Anthonissen en Boessenkool (1995: 6) de vraag of dit door Levi-Strauss genoemde 'ingenieursdenken' de enige manier is om sportverenigingen van deze tijd verder te helpen.

Zij pleiten verder op basis van hun bevindingen voor genuanceerde en gedifferentieerde vormen van besturen en managen. Vier ideaaltypische oriëntaties worden aangedragen: een missionaire, een professionele, een commerciële en een klantgerichte. Het vitaliseringsproces dient volgens de auteurs vorm te krijgen binnen deze oriëntaties, waarbij bestuurders en professionals rekening houden met de specifieke context van een vereniging.

In een vervolgonderzoek naar *best practices* in amateursportverenigingen werd aan betrokkenen gevraagd wat in hun ogen goede sportverenigingen zijn en welke belangrijke kenmerken deze clubs vertonen (Boessenkool en De Jong, 2001). Uit dit onderzoek komt naar voren dat goede sportverenigingen die verenigingen zijn 'die hun financiën op orde hebben zonder (al te) grote externe afhankelijkheid, veel aandacht hebben voor het verenigingskarakter en optimaal willen voldoen aan de (individuele) wensen van de leden. Om dit te bereiken, staat het principe van, voor en door leden centraal' (idem: 70).

In een trendanalyse (2000-2005) op basis van de *Verenigingsmonitor* (Van Kalmthout et al., 2006) wordt geconstateerd dat stabiliteit bij de sportverenigingen overheerst. Veel verenigingen varen redelijk wel in een maatschappelijke omgeving die behoorlijk dynamisch kan worden genoemd. De analyse bevestigt de enorme variatie die het sportverenigingsleven in Nederland kenmerkt, maar toont ook een stabiliteit die zichtbaar is in de ledenopbouw, de samenstelling en werkwijze van het bestuur en overig kader, de beleidsprioriteiten en het financiële beleid. Op enkele fronten worden veranderingen zichtbaar. Zo wordt langzaam een verzakelijking en professionalisering waarneembaar. Meer verenigingen besteden aandacht aan planvorming en beleidsontwikkeling en aan hun maatschappelijke rol (samenwerking met scholen en gemeenten). Verenigingen benutten een iets breder scala aan financieringsbronnen en schakelen vaker betaalde krachten in op het sporttechnisch vlak. Ook hebben de clubs de mogelijkheden van ICT en internet in hoog tempo opgepakt.

Terugblikkend op deze rapportages lijkt het of we in grote lijnen nog steeds voor dezelfde vragen staan. Of zijn er ontwikkelingen te melden die wezenlijk anders zijn? Voorlopig merken we op dat de destijds gesignaleerde trends 'individualisering' en 'commercialisering' vijftien jaar later (in verhevigde vorm) zijn voortgezet, maar dat deze door voorstanders vooral worden gezien als kans, en niet als een gevaar voor de sportvereniging. Daarbij is verdergaande expliciete verschuiving van sport als doel naar sport als middel een sterke uitingsvorm.

### **1.3 Vertrekpunt**

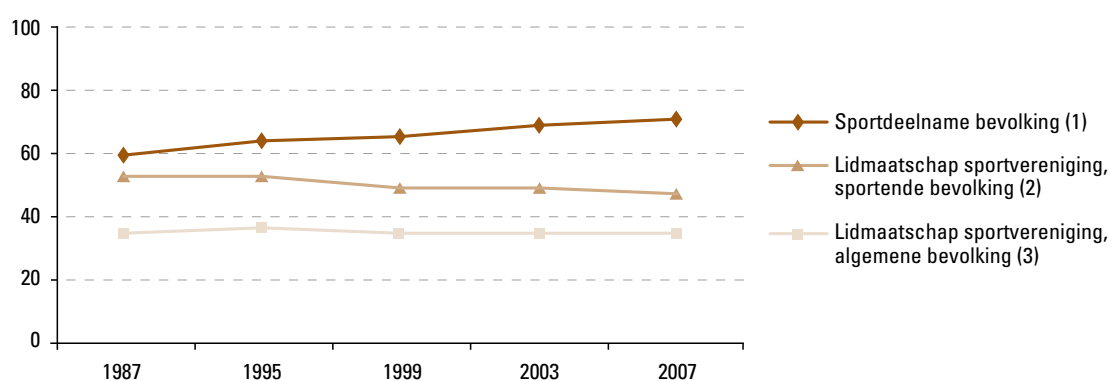
Sinds de start van het huidige onderzoeksprogramma is een groot aantal onderzoeksactiviteiten bij de USBO en het W.J.H. Mulier Instituut in gang gezet om relevante gegevens over de ontwikkeling van de sportvereniging te verzamelen. Door zoveel mogelijk unieke lokale contexten empirisch in beeld te brengen, hebben we zicht gekregen op de bestuurlijke en organisatorische diversiteit. Daarnaast is gebruikgemaakt van gegevens van de jaarlijkse verenigingsmonitor onder een representatieve groep (amateur)sportverenigingen. Op basis van deze verschillende bronnen kunnen we aangeven in welke richtingen (traditionele) sportverenigingen momenteel evolueren en wat daar voor de gehele sportwereld van te leren is.

We staan eerst stil bij een aantal ontwikkelingen waarbij vaak wordt gewezen naar het proces van individualisering als oorzaak voor 'vervelende' veranderingen zoals stagnerende ledentalen, afnemende betrokkenheid en minder bereidheid tot het uitvoeren van vrijwilligerstaken. Individualisering zou ook aanleiding zijn voor de dalende populariteit van teamsporten. Van Bottenburg (2002b) heeft deze mythe al eerder ontmaskerd. Er zijn meer bronnen die een ander beeld laten zien als het gaat om de afnemende betrokkenheid. Zo concludeert het SCP in de *Rapportage Sport 2008*: 'Vooralnog wordt het aandeel vrijwilligers in de sport eerder geken-

merkt door stabiliteit dan door neergang' (Goossens et al., 2008: 146). Datzelfde beeld komt ook naar voren in de *Rapportage Sport 2010* (Dekker en De Hart, 2010).

Ook lijken sportvormen die zogeheten *weak ties* in plaats van *strong ties* genereren aan populariteit te winnen. Van Bottenburg (2006: 28) beschrijft die *weak ties* als 'banden die je kunt opzoeken en opzeggen wanneer je maar wilt, in plaats van langdurige lidmaatschappen. Banden met meerdere netwerken tegelijkertijd, in plaats van intensieve bindingen met verenigingen die om inzet en loyaliteit vragen.' De zogenoemde 'tweede loopgolf' alsook de toegenomen deelname aan bijvoorbeeld toertochten, skatetochten en lokale beachvolleytoernooien wijzen op de populariteit van deze vrijere vormen van sportbeoefening. De verschuiving in motieven voor sportdeelname kan gekoppeld worden aan een meer algemene trend waarin beleving steeds meer centraal staat. In Westerse economieën, zo wordt beweerd, gaat het tegenwoordig niet meer zozeer om het product dat wordt geleverd of de dienst die wordt afgenomen, maar om een met het product of de dienst geassocieerde beleving (Pine en Gilmore, 1999). In de laatste decennia van de vorige eeuw zijn het vooral commerciële partijen, zoals fitnessclubs, vrijetijdscentra en touroperators, die op deze trend inspelen en een belangrijk deel van de groei van de sportende bevolking voor hun rekening nemen. Sportverenigingen profiteren daar minder van dan andere partijen. Het gevolg is dat het marktaandeel van de georganiseerde sport onder sportbeoefenaars terugloopt. Figuur 1.1 maakt deze ontwikkelingen zichtbaar.

**Figuur 1.1 Sportdeelname en lidmaatschap sportvereniging, algemene en sportende bevolking van 6-79 jaar, 1987-2007 (in procenten).**



1. Percentage van de bevolking dat minimaal één keer per jaar aan sport doet, exclusief wandelen en fietsen.
2. Deel van de sportende bevolking dat voor ten minste één tak van sport lid is van een sportvereniging, exclusief wandelen en fietsen.
3. Deel van de algemene bevolking dat voor ten minste één tak van sport lid is van een sportvereniging.

Bron: SCP, *Rapportage Sport 2008* (AVO '87-'07).

De sportdeelname van de bevolking laat al meer dan twintig jaar een gestage opgaande lijn (1) zien. Het aandeel sporters dat lid is van een sportvereniging (3) loopt in diezelfde periode echter langzaam terug.

Deze verschuivingen in motieven van sporters en de commercialisering van de sportmarkt vormen aanleiding voor NOC\*NSF en sportbonden om marketingplannen te ontwikkelen (zie hoofdstuk 3). Hiermee trachten deze partijen sportverenigingen ertoe aan te zetten nieuwe doelgroepen aan te boren, het sportaanbod te vernieuwen en de sportvereniging als geheel te ‘vitaliseren’. Van belang is daarbij goed kennis te nemen van de verschillende karakteristieken van de sportvereniging. In tabel 1.1 staan die in kengetallen.

**Tabel 1.1 Sportverenigingen in beeld.**

<b>Sportverenigingen</b>	<b>Aantal</b>
Aangesloten NOC*NSF <sup>1</sup>	25.633
Niet-aangesloten <sup>2</sup>	≈ 2.500
Totaal	≈ 28.000
<b>Grootte<sup>3</sup></b>	<b>%</b>
≤ 50 leden	35
51-100 leden	19
101-200 leden	19
201-300 leden	9
301-400 leden	5
401-500 leden	3
> 500 leden	9
	100
<b>Kader<sup>4</sup></b>	<b>Aantal</b>
Aantal vrijwilligers in de sport <sup>5</sup>	≈ > 1.000.000
Aantal vrijwilligers in de vereniging	Gemiddeld 40
Aantal betaalde medewerkers in de vereniging <sup>6</sup>	Gemiddeld 2,5
Verenigingen met 100% vrijwilligers	54%
<b>Financiën<sup>2</sup></b>	<b>%</b>
<i>Inkomsten</i>	
Leden/donateurs	58
Kantine	13
Sponsoring/reclame	11
Subsidie	4
Overig	14
	100
<i>Vervolg tabel op pagina 16</i>	

<b>Financiën<sup>2</sup></b>	<b>%</b>
<i>Uitgaven</i>	
Accommodatie	36
Personeel	19
Organisatie	13
Bondsafdrachten	7
Overig	25
	100
<b>Accommodatiebezit<sup>2</sup></b>	<b>%</b>
Sportaccommodatie en kantine	39
Alleen sportaccommodatie	10
Alleen kantine	5
Geen enkele accommodatie in bezit	46
	100

1. Smink en Van Veldhoven 2010.
2. W.J.H. Mulier Instituut/NOC\*NSF (*Verenigingsmonitor 2008*).
3. CBS (Statistiek Sportorganisaties 2006).
4. W.J.H. Mulier Instituut/NOC\*NSF (*Verenigingsmonitor 2009*).
5. 10 procent van de bevolking 16 jaar en ouder, SCP (AVO 2007).
6. Betaalde medewerkers: medewerkers (0,5 fte) met een uurvergoeding of salaris.

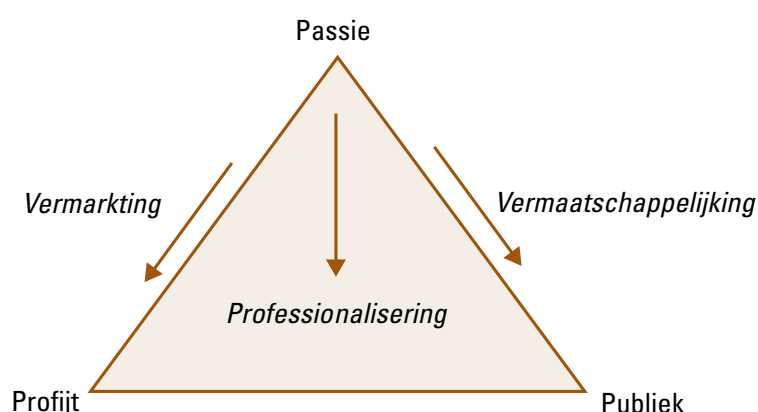
Duidelijk is dat NOC\*NSF vrijwel alle sportverenigingen en -clubs in ons land representeert. Verder blijkt dat sportverenigingen overwegend kleine organisaties zijn: bijna twee derde heeft een ledenbestand van minder dan 200 leden. Het aantal vrijwilligers dat deze clubs draaiende houdt, is aanzienlijk en vormt daarmee een wezenskenmerk van de clubs.

Wat verder blijkt, is dat sportverenigingen al lang niet meer hun inkomsten halen uit alleen contributies. Voor het merendeel van de clubs is dit nog wel de belangrijkste inkomstenbron. Naast contributies, giften, sponsoring en inkomsten uit de kantine vormen commerciële activiteiten en overheidsbijdragen een substantiële post.

Het mag duidelijk zijn: de wens tot meer marktgericht ondernemen door verenigingen en de toegenomen afhankelijkheid van overheidsinvesteringen in de sport(vereniging) leiden tot externe verwachtingen. De druk op sportverenigingen om te veranderen is sterk gerelateerd aan de veranderende maatschappelijke positie. Tot enkele decennia terug kende de georganiseerde sport nog een sterk intern gerichte cultuur. Sportverenigingen waren op 'traditionele' leest geschoeide interessegebonden ledenorganisaties met een *mutual support*-karakter. Passie voor een specifieke sport vormde het centrale en verbindende cultuuraspect. In maatschappelijk opzicht behoorden de verenigingen overduidelijk tot de derde sector, ofwel *civil society* (Dekker, 2002; Edwards, 2004; Scheerder, 2004; Braun, 2003; Eichberg, 2001). De ontwikkelin-

gen van de laatste jaren zijn te typeren als een verschuiving naar een meer externe oriëntatie van de sport(verenigingen), waarbij de clubs meer verbindingen aangaan met de markt en de publieke sector. In figuur 1.2 is te zien hoe dat eruit ziet.

**Figuur 1.2 Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen.**



Vanuit de oorspronkelijke (traditionele) invalshoek 'passie', gericht op het spelen en het organiseren van het spel met en onder 'soortgenoten' (gebaseerd op vrijwillige associatie), dienen zich twee nieuwe poten of (kern)taken voor sportverenigingen in de 21<sup>ste</sup> eeuw aan:

- sportverenigingen als publieke dienstverleners (vermaatschappelijking, instrumentalisering);
- sportverenigingen als op profijt gerichte organisaties (vermarkting).

Een belangrijk gevolg van beide ontwikkelingen is dat van verenigingen verwacht wordt dat zij hun primaire taak op een andere manier gaan uitvoeren of verbreden. Dit wordt aangeduid als een verschuiving van sport als doel naar sport als middel die tegelijkertijd gepaard gaat met professionalisering. Maar waar liggen de grenzen aan deze verschuiving? En in hoeverre is deze nog te rijmen met het idee van vrijwillige associatie en het principe 'van, voor en door leden'? Voor het meer marktgericht gaan werken van sportverenigingen gelden soortgelijke vragen. Hoe dan ook stelt dit andere eisen aan de organisatie en leidt dit tot een roep om meer professionalisering. Daarmee staat de volgende vraag in deze bundel centraal:

Hoe ontwikkelen sportverenigingen zich, inspeland op recente veranderingen, in bestuurlijke en organisatorische zin en wat zal of kan dit betekenen voor Nederland dat zich als 'sportland' wil manifesteren?

Op basis van verzamelde onderzoeksdata en analyses worden enkele lijnen uitgezet voor de toekomst van de sportvereniging, met name in bestuurlijke en organisatorische zin. Want de vraag is natuurlijk of verenigingen nog wel op dezelfde wijze georganiseerd en bestuurd kunnen blijven worden als thans het geval is.

#### 1.4 Verantwoording en leeswijzer

Om de centrale vraag van deze bundel te kunnen beantwoorden, zijn verschillende onderzoeksstrategieën gehanteerd. Ten eerste door veelvuldig te participeren in het (bestuurlijke) sportverenigingsleven op meerdere niveaus en op congressen en andere debatfora. Ten tweede door het doen van documentenstudie, vooral waar het beleidsdocumenten en onderzoeksrapporten betreft. Ten derde door tal van casestudies te (laten) verrichten. We hebben daarbij gebruikgemaakt van enkele promotietrajecten en tientallen afstudeeropdrachten op zowel bachelors- als mastersniveau. Op de vierde plaats is de jaarlijkse verenigingsmonitor van het W.J.H. Mulier Instituut een uiterst waardevolle informatiebron gebleken als temperatuurmeter van de Nederlandse sportverenigingen. Ten slotte is door ons stevig geleund op nationale en internationale publicaties, die met name de laatste tien jaar op dit terrein zijn uitgebracht. De uitgebreide literatuurverantwoording aan het slot van dit boek is daar het bewijs van.

Zoals aangegeven, is de driehoek 'passie-publiek-profijt' de basis voor onze discussie; 'passie' als uitgangspunt en 'publiek' en 'profijt' daarop inwerkend. In hoofdstuk 2 proberen we een antwoord te geven op de vraag waartoe sportverenigingen alweer op aard waren/zijn. 'Passie' heeft daarin een centrale plek.

In de hoofdstukken 3 en 4 werken we achtereenvolgens de thema's 'de georganiseerde sport als marktpartij' en 'sportverenigingen als publieke dienstverleners' uit. In de driehoek aangegeven met de respectievelijke hoekpunten 'profijt' (dominant proces vermarkting) en 'publiek' (dominant proces vermaatschappelijking). We gaan in op de vraag welke actoren een rol spelen in de veranderende positie van de verenigingen en welke krachten van invloed zijn op het organiseren ervan.

In hoofdstukken 5 tot en met 8 wordt besproken wat de gevolgen zijn voor de sportverenigingen van de veranderende positie als gevolg van de op elkaar inwerkende krachten. In hoofdstuk 5 gaat het om de sportvereniging in de wijk of buurt en hoe deze zich relateert aan andere partijen en krachten in de directe omgeving, inclusief de diverse stimuleringsmaatregelen van de (lokale) overheid. Hoofdstuk 6 laat zien dat al dan niet gedwongen samenwerkingsrelaties leiden tot diverse organisatievormen, zoals hybridisering. Hoofdstuk 7 borduurt hierop voort met aandacht voor veranderende sportwensen en nieuwe sportinitiatieven verwant aan de *civil society* waarbij er specifieke aandacht is voor de rol van internet. Hoofdstuk 8 plaatst kritische kanttekeningen bij de onmiskenbare trend tot professionalisering als gevolg van de in voorgaande hoofdstukken gesignaleerde ontwikkelingen voor de sportvereniging.



In hoofdstuk 9 staan we expliciet stil bij de consequenties die alle ontwikkelingen en veranderingen hebben voor de beleidsmatige positionering van de Nederlandse sportverenigingen. Wat betekenen deze ontwikkelingen historisch gezien in het licht van onder meer recente en huidige sportbeleidagenda's, zoals het Olympisch Plan 2028? Na beantwoording van deze vraag komen we in hoofdstuk 10 toe aan de toekomst. We maken de balans op en constateren dat de traditionele sportvereniging in transitie is waardoor de bestuurlijke en organisatorische diversiteit groot is. Dat het vervullen van publieke taken en de druk vanuit de markt hun sporen nalaten, deels ten koste van de passie wat leidt tot een aantal spanningsvelden. Aansluitend beoordelen we de wenselijkheid van de gesignaleerde trends om daarmee de discussie over vitalisering van sportverenigingen bij sportbestuurders en beleidsmakers te voeden.

De bundel bevat verder drie 'verenigingsportretten'. Het gaat om concrete voorbeelden van verenigingen die gekozen hebben voor een bepaalde vorm van professionalisering. De portretten zijn beschreven als een drieluik. Het eerste luik brengt de vereniging in beeld en schetst de achtergrond van de gekozen wijze van professionalisering. Het tweede luik laat in de vorm van een dagboek zien welke activiteiten de aangetrokken professional zoal ontplooit voor de vereniging. In het derde luik beoordelen betrokkenen – meestal bestuurders – de in gang gezette veranderingen en blikken vooruit.

Met deze bundel beogen we de literatuur en theorievorming enerzijds en de complexe praktijk anderzijds weer wat dichter bij elkaar te brengen. Op een zodanige wijze dat anderen, niet in de laatste plaats verantwoordelijke bestuurders en beleidsmakers, er hun voordeel mee kunnen doen voor een nog vitaler sportverenigingsleven in de naaste toekomst. Nederland Sportland betekent immers veranderen, vernieuwen en vitaliseren in een wenselijke richting!