

# De toekomstbestendige sportvereniging

*Door Sjors van Leeuwen, Indora Managementadvies*

Het voortbestaan van veel sportverenigingen staat onder druk. Ze hebben vaak te maken met een tekort aan bestuurders en vrijwilligers, teruglopend ledenaantal, financiële problemen en worstelen met steeds complexer wordende wet- en regelgeving. Om te kunnen overleven moeten sportverenigingen toekomstbestendiger worden. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want waar begin je en waar op moet je letten? In dit artikel passeren belangrijke ontwikkelingen de revue en vind je een aantal concrete inzichten en handvatten om jouw sportvereniging toekomstbestendiger te maken.

## Uitdagende tijden

Sportverenigingen hebben te maken met uitdagende tijden. Het sportgedrag van mensen verandert en sporten in verenigingsverband lijkt minder populair te worden. De kosten nemen toe, net als het tekort aan bestuurders en vrijwilligers. Om over de steeds complexere wet- en regelgeving maar niet te spreken. De overheid wil graag dat sportverenigingen zich breder ontwikkelen, met een breder sportaanbod voor meerdere doelgroepen. Sportverenigingen krijgen een steeds belangrijkere rol op het gebied van sporten, bewegen, gezondheid, welzijn en gemeenschapszin.

## Sportvereniging staat onder druk

Door al deze ontwikkelingen en uitdagingen staat het voortbestaan van veel sportverenigingen op het spel. Of zoals Mulier Instituut (2022) het formuleert: 'De sterkte van sportverenigingen staat onder druk'. Sportverenigingen staan voor een belangrijke opdracht om als vereniging te kunnen overleven: toekomstbestendig(er) worden! In dit artikel lees je over een aantal belangrijke ontwikkelingen en hoe sportverenigingen toekomstbestendig(er) kunnen worden. Waarbij we ter inspiratie kijken naar enkele stappen die voetbalvereniging VDZ uit Arnhem op dit gebied de afgelopen jaren heeft gezet.

De volgende onderwerpen passeren de revue:

- Vitale sportverenigingen zijn schaars
- Schaalvergroting en professionalisering
- Wanneer ben je toekomstbestendig?
- Sterke sportvereniging
- Flexibel en veerkrachtig
- Maatschappelijk georiënteerd ('open club')
- Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht
- Hybride structuur
- Grote en kleine verenigingen
- Professionals en vrijwilligers
- Verenigingsprofessionals in de praktijk
- Verenigingsmanager
- Aan de slag: op weg naar een bloeiende toekomst

## Vitale sportverenigingen zijn schaars

In 2023 was volgens het RIVM slechts 1 op de 4 (24%) Nederlandse sportverenigingen een vitale vereniging te noemen. Vitale verenigingen zijn organisatiekrachtig en vervullen een maatschappelijke rol. 30% van de sportverenigingen kan gezien worden als kwetsbaar. Deze

verenigingen hebben een minder krachtige organisatie en hebben nauwelijks oog voor een bredere maatschappelijke functie.

Ten opzichte van eerdere metingen in 2021 en 2019 daalt het percentage krachtige sportverenigingen en stijgt het aantal kwetsbare sportverenigingen. De RVVB, het register voor verenigingsbestuurders, stelde in 2023 zelfs dat meer dan de helft van alle sportverenigingen in ernstige problemen zit, of de komende jaren gaat komen. 'Voor een steeds groter wordende groep verenigingen komt de ondergrens qua leden, vrijwilligers en/of financiën wel dichtbij' schrijft verenigingsondersteuner Robert Barclay op het sportinformatieplatform SportKnowHowXL.

## **Schaalvergroting en professionalisering**

Door deze ontwikkelingen groeit het belang van sterke en goed geleide sportverenigingen. Bijna een kwart van de sportverenigingen definieert zich als 'niet sterk'. Het zijn volgens Mulier Instituut (2022) vooral kleine verenigingen, verenigingen zonder eigen kantine en verenigingen zonder eigen accommodatie die negatief zijn over de sterkte van hun organisatie. Kleine verenigingen hebben het vaak moeilijk en stoppen of fuseren. Dus zie je ook in verenigingsland schaalvergroting en professionalisering optreden. Met als gevolg dat aantal sportverenigingen in Nederland afneemt. Om een idee te geven: in Arnhem waren er midden jaren negentig nog 33 voetbalverenigingen actief, nu zijn dat er nog elf waarvan zes grotere en vijf kleinere clubs.

Als het gaat om schaalvergroting kunnen sportverenigingen verschillende richtingen bewandelen. Zoals groeien in leden door extra werving en door het reguliere sportaanbod af te stemmen op nieuwe subdoelgroepen. Denk bij een veldvoetbalvereniging aan verbreding met zaalvoetbal of bedrijfsvoetbal. Een andere strategie is samenwerken of fuseren met vergelijkbare sportverenigingen (1+1=2) of met andersoortige sportverenigingen tot een omni-sportvereniging. Zo is Kampong de grootste omni-sportvereniging van Nederland met meer dan 6.500 leden verdeeld over voetbal, cricket, hockey, squash, tennis en jeu de boules. Ook zijn er sportverenigingen die groeien door verbreding met niet-sportdoelgroepen en niet-sportaanbod. Een ingrijpende stap want het karakter van de vereniging verandert door zo'n 'open club'-benadering aanzienlijk. Wat overblijft zijn de grotere sportverenigingen die doelbewust en doelgericht investeren in professionalisering om toekomstbestendiger te worden.

## **Wanneer ben je toekomstbestendig?**

Je bent toekomstbestendig als de vereniging zich snel en goed kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en uitdagingen, nu en in de toekomst. Dit betekent dat een sportvereniging:

- Sterk, flexibel en veerkrachtig is.
- Maatschappelijk georiënteerd is ('open club').
- Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht werkt.
- Voldoende betrokken leden, vrijwilligers, sponsors en partners aan zich weet te binden.
- Duurzaam is in al zijn/haar facetten.
- Financieel gezond en stabiel is.

Een standaard succesformule is er niet. Iedere sportvereniging is uniek, met zijn eigen geschiedenis, cultuur en omgeving. Toch zijn er wel een aantal succesfactoren te benoemen. Enkele van deze factoren worden hierna kort toegelicht.

## **Sterke sportvereniging**

De sterkte van een sportvereniging wordt bepaald door de 'middelen' die het tot zijn beschikking heeft en de wijze waarop die worden ingezet. Mulier Instituut (2019) heeft het bijvoorbeeld over middelen als het besturend en organiserend kader, een duidelijk beleid, het ledenbestand, een

geschikte accommodatie en voldoende financiën. Des te beter je deze middelen op orde hebt, des te meer toekomstbestendig je bent. Je kunt de sterkte en zwakte van een vereniging in kaart brengen met de bekende SWOT-analyse van interne sterke en zwakke punten (strengths & weaknesses) en externe kansen en bedreigingen (opportunities & threats).

De Gelderse Sportfederatie (GSF) toetst op zijn beurt de sterkte van sportverenigingen aan de hand van de volgende acht organisatie-aspecten: bestuur, vrijwilligers, accommodatie, strategie, maatschappelijke oriëntatie, communicatie, financiën & juridisch en leden. Zo beoordeelde de GSF in 2019 via een 'verenigingsscan' de sterkte van verschillende Gelderse sportverenigingen.

Met betrekking tot VDZ kwam de GSF tot het volgende oordeel: VDZ scoort als een van de weinige sportverenigingen in de regio op alle onderzochte thema's een voldoende: strategisch beleid (8,1), financiën & juridisch (8,3), leden (8,8), vrijwilligers (6,2), bestuur (7,5), accommodatie (7,5), communicatie (7,8) en maatschappelijke Oriëntatie (6,2). Deze verenigingsscan bood VDZ concrete aanknopingspunten om de sterkte van de vereniging verder te verbeteren en daarmee ook de toekomstbestendigheid.

## **Flexibel en veerkrachtig**

Flexibel en veerkrachtig zijn heeft alles te maken met de 'wendbaarheid' van de vereniging. Ben je in staat om snel en goed in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en toekomstige ontwikkelingen? En ben je als vereniging veerkrachtig genoeg om te kunnen omgaan met calamiteiten en toekomstige tegenslagen? De wendbaarheid en daarmee de toekomstbestendigheid van sportverenigingen kun je op verschillende manieren vergroten. Ik licht er twee mogelijkheden uit met betrekking tot het 'kompas' en de 'werkorganisatie' van de vereniging.

Het begint als eerste met een duidelijk kompas: de visie, missie, ambities en kernwaarden van de vereniging. Waar staat de vereniging voor, wat wil je bereiken en hoe pak je dat aan? Een duidelijke visie geeft mensen houvast en richting. Het versterkt de aantrekkingskracht van de vereniging voor bestaande en potentiële leden, sponsors, samenwerkingspartners en andere stakeholders. Een duidelijke visie is ook essentieel voor succesvolle verandering. Of zoals Johan Cruijff ooit zei: Ik heb een vreselijke hekel aan iemand die beweegt, maar niet weet waarnaar toe'.

Het kompas van VDZ is al bijna honderd jaar ongewijzigd, ook nu het meer dan 1600 leden telt. Hierdoor zijn er minder onduidelijkheden, verlopen discussies gemakkelijker en kunnen besluiten sneller worden genomen. Met betrekking tot de werkorganisatie heeft VDZ verschillende keuzes gemaakt waarmee de flexibiliteit en veerkracht van de vereniging is versterkt. Zo is jaren geleden de 'verplichte vrijwilligersregeling' ingevoerd wegens een structureel tekort aan vrijwilligers. Alle leden en ouders van jeugdleden zijn verplicht om vrijwilligerswerk te doen. Men kan kiezen uit kaderfuncties, kantinediensten of jeugdtaken.

Op dit moment zijn er bij VDZ ruim 300 kaderleden actief en voeren 650 leden/vrijwilligers samen 1800 kantinediensten uit. Door het invoeren van de vrijwilligersregeling werd het ook gemakkelijker om jeugdtrainers, leiders en commissieleden te vinden. Ze melden zich vaak als vanzelf aan want 'we moeten nu eenmaal ook iets doen'. De vrijwilligersregeling werd ook ingevoerd om meer betrokkenheid van leden en ouders van jeugdleden 'af te dwingen'; VDZ is een vereniging van leden, voor leden en door leden. Iedereen telt mee, iedereen doet mee. De vrijwilligersregeling als visitekaartje van de club, dat hadden weinig mensen verwacht.

Ook werd de term 'zelforganiserende commissie' geïntroduceerd. VDZ groeide hard en het bestuur kon het niet meer behappen. Te vaak ook keken vrijwilligers naar het bestuur voor een antwoord of een oplossing. Het doel van VDZ met deze 'zelforganiserende commissies' is dat commissies zelfstandig de commissie op sterkte houden en de werkzaamheden en uitdagingen

binnen hun eigen aandachtsgebied oppakken. Verder is er een verenigingsbureau (backoffice) ingericht met administratieve krachten onder leiding van een verenigingsmanager.

## **Maatschappelijk georiënteerd ('open club')**

Bij een open club hebben bestuurders en betrokkenen een open houding. De club fungeert als ontmoetingsplaats en zorgt voor een breed sport- en activiteiten aanbod voor verschillende doelgroepen. Afgestemd op leden, buurtgenoten en andere geïnteresseerden. De club kijkt naar buiten en werkt samen met anderen om zoveel mogelijk mensen aan het sporten en bewegen te krijgen. De club is actief en werkt vanuit een langetermijnvisie. De club denkt vraag- en buurtgericht en gaat steeds opnieuw na wat de behoeften zijn en speelt daarop in. Tot zover de theorie.

In de praktijk kent de 'open club' vele gedaantes. Sommige sportverenigingen ontwikkelen zich tot een 'buurtclubhuis', als ontmoetingsplaats voor mensen uit de buurt of het dorp. Andere sportclubs werken samen met zorg- en welzijnsinstellingen voor het organiseren van sport- en recreatie-activiteiten voor eenzame ouderen of mensen met een beperking. Ook zijn er sportverenigingen die voor basisscholen sportlessen verzorgen in het kader van meer sporten en bewegen op school. Andere sportverenigingen stellen hun clubhuis beschikbaar voor taallessen aan migranten of tafeltennis voor de buurt. In grote steden vind je soms sportverenigingen die werkplekken hebben geregeld voor werkende ouders van sportende kinderen, inclusief warme maaltijd en kinderopvang.

Kortom, geen open club is hetzelfde en de mogelijkheden zijn eindeloos. Vaak zie je een mix van doelen, doelgroepen en activiteiten. Maar je kunt als amateursportvereniging niet alles voor iedereen doen en vaak is dat ook niet nodig. Dat betekent focus! Of zoals de Duitse wetenschapper, filosoof en staatsman Johann Wolfgang von Goethe ooit zei: 'In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.'

VDZ omarmt al vele jaren het idee van 'open club'. VDZ ontwikkelt zich verder als vitale, duurzame en maatschappelijke club én als 'buiten(voetbal)sportpartner' van de wijk; door het aanbieden of faciliteren van sportactiviteiten op doordeweekse ochtenden en middagen. Denk aan naschoolsporten voor scholieren of Walking Football voor ouderen. Dat is de focus van VDZ. De accommodatie van VDZ biedt dan, net als het gehele Sportpark Cranevelt en het park Zypendaal daarom heen, extra buitensportmogelijkheden voor leden, bedrijven en wijkgenoten. In weekenden en op doordeweekse namiddagen en avonden heeft VDZ de accommodatie zelf hard nodig voor de ruim 1600 leden en meer dan 90 teams. Als extra service naar leden en de buurt is er een fysiotherapiepraktijk gevestigd in het clubhuis.

## **Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht**

Volgens het rapport Sport Toekomstverkenning (2017) van het RIVM voelt de moderne autonome sporter zich niet aangetrokken tot de klassieke sportvereniging. Een toekomstbestendige sportvereniging moet volgens het RIVM aan de volgende voorwaarden voldoen, om vanuit het verenigingsleven tegemoet te komen aan de vraag naar gezondheid en autonomie:

- Is toegankelijk voor iedereen.
- Is professioneel en breed georganiseerd.
- Behoudt haar leden en trekt nieuwe leden aan.
- Is vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd.
- Werkt samen met organisaties in de buurt zoals fysiotherapeuten, scholen en lokale ondernemers.

De crux zit hem voor sportverenigingen in de omslag van aanbodgestuurd naar meer vraaggestuurd werken. Met niet alleen de blik naar binnen, maar ook naar buiten. Wat zijn de

wensen, behoeften, verwachtingen en (on)mogelijkheden van (potentiele) leden, vrijwilligers, sponsors, buurtgenoten en samenwerkingspartners zoals onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en gemeente? En hoe kun je daar als sportvereniging zo goed mogelijk op inspelen?

## **Hybride structuur**

Om de toekomstbestendigheid van de vereniging te versterken kiezen steeds meer clubs voor een 'hybride structuur'. Met een mix van veel vrijwilligers, ondersteund door een kleine groep betaalde professionals. NOC\*NSF (2022) concludeert dat een sportvereniging van meer dan 1000 leden een bedrijfsmatige aanpak vraagt, onder andere door ondersteuning van betaalde professionals. Zo heeft het merendeel van de zeer grote hockey- en voetbalclubs één of meer betaalde krachten in dienst.

Dat zien we ook terug bij VDZ. Met ruim 1600 leden de grootste sportvereniging in de regio. VDZ beschikt naast honderden vrijwilligers over meerdere betaalde krachten zoals een verenigingsmanager, administratief medewerkers, hoofd jeugdvoetbal (HJV) en hoofd jeugdopleiding (HJO). Verder zijn er zoals gebruikelijk veel leiders en (gediplomeerde) trainer/coaches actief, al dan niet met een financiële vergoeding.

## **Grote en kleine verenigingen**

Wat betreft de professionalisering ziet Mulier Instituut (2022) grote verschillen tussen de verschillende typen verenigingen. Grote (>250 leden) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) zijn tussen 2007 en 2021 verder geprofessionaliseerd terwijl kleine verenigingen ( $\leq$  100 leden) juist minder professioneel zijn geworden. Uit dit onderzoek blijkt verder dat ruim een derde van de grote verenigingen en een kwart van de veldsportverenigingen over een hoge mate van professionalisme beschikken. Het zijn volgens de onderzoekers ook vaak de sportverenigingen die meer in verbinding staan met andere organisaties in hun omgeving.

De omslag naar een hybride verenigingsstructuur is niet eenvoudig. Je doet dit vooral met vrijwilligers en met een begroting met slechts drie geldknoppen om aan te draaien: contributie, sponsoring en kantine. Onderzoek van Mulier Instituut (2022) schetst het volgende beeld: in 2021 maakten met name grote verenigingen (> 250 leden) gebruik van vrijwilligersvergoedingen (75%), salaris (52%), een verenigingsmanager (9%), uitbesteding van taken (28%), externe ondersteuning (93%) en plannen op papier (71%). Ook veldsportverenigingen maken vaker gebruik van vrijwilligersvergoedingen (74%), salaris (42%), een verenigingsmanager (5%), uitbesteding van taken (22%), externe ondersteuning (91%) en plannen op papier (56%) dan andere typen verenigingen.

## **Professionals en vrijwilligers**

Onderzoek van Mulier Instituut uit 2018 geeft een indicatie over hoe de taakverdeling is tussen professionals en vrijwilligers. Van de professionals is gemiddeld 65 procent bezig op sporttechnisch gebied (wedstrijden en trainingen) en 18 procent op organisatiegebied (management of administratie). Vrijwilligers zijn veelal bezig op organisatiegebied met bestuurlijke en administratieve taken en daarnaast ook op sporttechnisch gebied als bijvoorbeeld trainer of leider. Ten opzichte van andere Europese landen is het in Nederland minder gebruikelijk om een bestuurslid of verenigingsmanager te betalen. Het onderzoek is uit 2018 dus dit beeld zal inmiddels wel iets gewijzigd zijn.

## **Verenigingsprofessionals in de praktijk**

Uit onderzoek van NOC\*NSF (2022) naar de inzet van 'verenigingsprofessionals' binnen de georganiseerde sport blijkt onder andere:

- Een vereniging van meer dan 1000 leden vraagt een bedrijfsmatige aanpak, daarbij is al snel professionele ondersteuning noodzakelijk.
- De roep om een verenigingsprofessional komt meestal voor uit de club zelf, vanwege interne problematiek/vraagstukken.
- De opdracht die de verenigingsprofessional van het bestuur meekrijgt is vaak te groot/te ambitieus.
- Verenigingsprofessionals krijgen vaak weinig richting/sturing vanuit bestuur, zijn vaak zelfsturend, hands-on en pragmatisch en daardoor vooral ad-hoc en incident gedreven bezig en weinig structureel.
- Soms realiseert een vereniging de professionele ondersteuning in de vorm van een aparte stichting, denk aan 'losstaande' voetbalschool of sociale onderneming voor open club-activiteiten, etc.
- Na de sollicitatie en werving lijkt bij de meeste clubs de aandacht en begeleiding van de verenigingsprofessional naar de achtergrond te verdwijnen. Van gestructureerde en formele aansturing (functioneren/beoordelen) is zelden sprake.
- De verenigingsprofessional is vaak een manusje-van-alles, vooral bij kleinere verenigingen.

Deze opsomming geeft aan dat sportverenigingen naar mate ze groter worden ook het personeels- en vrijwilligersbeleid moeten professionaliseren om daar optimaal van te kunnen profiteren. Uit onderzoek van NOC\*NSF (2022) blijkt verder dat de extra personeelskosten bij de meeste grote clubs gedekt worden door contributieverhoging en soms door schaalvergroting en cofinanciering via bijvoorbeeld provincie, gemeente, sportpark of subsidie. Leden moeten die contributieverhoging willen én kunnen betalen. Andere inkomstenbronnen zoals kantine en sponsoring bieden vaak onvoldoende mogelijkheden om deze extra kosten structureel te kunnen financieren.

## Verenigingsmanager

In het streven naar meer professionalisering kiezen sportverenigingen steeds vaker voor een 'verenigingsmanager'. Een betaalde kracht die in de regel voor 1 tot 3 dagen per week actief is voor de club. Het aantal verenigingsmanagers in de sport neemt de laatste jaren gestaag toe en is volgens Mulier Instituut (2022) sinds 2007 bijna verviervoudigd. Vooral de grote verenigingen zetten deze betaalde krachten in.

NMC Bright deed in 2024 onderzoek naar de rol van de verenigingsmanager en ging daarvoor in gesprek met verenigingsmanagers uit de praktijk, clubvoorzitters, sportbonden en gemeenten. Belangrijkste conclusie: iedereen doet het onbewust anders, op een andere manier. Hoewel de meeste sportverenigingen tevreden zijn over de toegevoegde waarde van hun verenigingsmanager komen in het NMC Bright-onderzoek enkele valkuilen naar voren bij het aanstellen van een verenigingsmanager. Zo wordt een verenigingsmanager soms aangesteld als vervanger van de vrijwilligers vanwege een tekort aan helpende handen. Daarnaast komt het voor dat het profiel van een verenigingsmanager simpelweg wordt gekopieerd van een andere vereniging zonder rekening te houden met de specifieke behoeften en context van de eigen organisatie. Wat betreft het takenpakket is het van belang om als bestuur duidelijke keuzes te maken. Vaak wordt er gezocht naar het schaap met vijf poten, maar die bestaat ook in sportland niet!

NMC Bright ziet zes belangrijke succesfactoren voor de inzet van een verenigingsmanager: (1) helder takenpakket, (2) goed contact met en duidelijke aansturing vanuit het bestuur, (3) structurele verantwoording over uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten, (4) bestuur met goed werkgeverschap, (5) vrijwilligers enthousiasmeren en in hun kracht zetten en (6) ook buiten reguliere wedstrijd- en trainingstijden actief.

Daar voeg ik vanuit VDZ graag aan toe: (7) de bereidheid om 'in te springen' daar waar nodig. Een belangrijke taak van de verenigingsmanager is het stimuleren en ondersteunen van

vrijwilligers en commissies zodat die hun verenigingswerk zo goed mogelijk kunnen doen en met zoveel mogelijk plezier. Verder is een verenigingsmanager in de praktijk toch ook een beetje het 'oliermanneling' die er voor zorgt dat het soepel loopt. Zo springt de verenigingsmanager van VDZ, in overleg met het bestuur, regelmatig bij op horeca- of voetbalgebied, hoewel dit officieel niet tot zijn takenpakket hoort. Een verenigingsmanager moet hiervoor wel de ruimte hebben.

## **Aan de slag: op weg naar een bloeiende toekomst**

De overgang van een traditionele vereniging naar een moderne toekomstbestendige sportvereniging is niet eenvoudig en niet snel gemaakt. Het is een kwestie van lange adem en 'volharding doet zegevieren'. Het vraagt balanceren en een stapsgewijze aanpak om leden en vrijwilligers enthousiast en betrokken te houden, ook als er betaalde krachten worden ingezet.

VDZ bestaat in 2026 honderd jaar. Op weg daarnaar toe heeft VDZ in 2019 zijn eigen toekomstplan gemaakt. Voor het opstellen van dit 'Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026' is een compacte werkgroep ingesteld met mensen met clubgevoel, kennis en ervaring. Leden, oud-leden, kaderleden, sponsors en ouders van jeugdleden werden betrokken via gesprekken, bijeenkomsten en een speciale thema-avond over 'VDZ en de sportvereniging van de toekomst'. De verenigingsscan die de Gelderse Sportfederatie (GSF) had uitgevoerd bood welkome input. Het speerpuntenplan is in 2019 unaniem aanvaard door de algemene ledenvergadering en in 2023 geëvalueerd en aangepast en de laatste ontwikkelingen en inzichten.

Waar begin je? Begin bij het begin, dus start met het opstellen van een toekomstplan; een meerjarenbeleidsplan of een speerpuntenplan zoals VDZ het genoemd heeft. Dat plan vormt de koers van de vereniging en moet je regelmatig evalueren en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Een goed plan is een goed begin, maar zorg dat het niet in een bureaula verdwijnt en dat het 'levend' blijft binnen alle geledingen van de club. Een goed toekomstplan zorgt namelijk voor richting, duidelijkheid en enthousiasme.

Een belangrijke succesfactor hierbij is een 'sterk sportbestuur' want daar begint het. Zoals een bekend gezegde luidt, lopen ook in sportverenigingsland vele wegen naar Rome. Dus welke weg neem jij? Welke weg neemt jouw vereniging, jouw bestuur? Zorg in ieder geval voor een duidelijke richting met goed verhaal, een sterk bestuur dat onderneemt, leidt en managet en een goed georganiseerde vereniging met veel verenigingskracht, met veel trouwe leden en vrijwilligers.

De To Do-lijst in het kort; zeven punten om aan te werken als sportvereniging:

- Weet waar je heen wilt.
- Zorg voor een 'goed verhaal'.
- Mobiliseer en stimuleer denk- en doenkracht.
- Houd de 'verenigingskracht' (middenkader) op peil.
- Besturen is sturen: ondernemen, leidinggeven én managen.
- Maak iedereen vrijwilliger en houd het eenvoudig.
- Volharding doet zegevieren: waai niet met alle winden mee, maak het leuk en houd vol.

Denk aan wat de kat ooit vertelde aan een verdwaalde Alice in Wonderland: 'Zou je me alsjeblieft willen vertellen welke kant ik op moet?' vraagt Alice. 'Dat hangt er voor een groot deel van af waar je naartoe wilt,' zegt de kat. 'Het zal mij een zorg zijn,' zegt Alice. 'Dan maakt het niet uit welke kant je op gaat,' antwoordt de kat.

Veel succes met je sportvereniging!

## Sjors van Leeuwen

Is zelfstandig managementadviseur. Meer dan vijftig jaar lid van voetbalvereniging VDZ in Arnhem en tevens lid van verdienste; voormalig bestuurslid, eerste elftalspeler, jeugdtrainer/leider en lid van verschillende commissies.

## Meer lezen en bronnen

Website [Vitale sportaanbieders, RIVM, 2024](#).

Artikel [Van open club naar community club, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024](#).

Artikel [De wendbare sportvereniging, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024](#).

Artikel [Scoren als sportbestuur, deel 1/2, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024](#).

Artikel [Groeifasen-model voor sportverenigingen, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024](#).

Artikel [Van reclamemedium tot maatschappelijk platform, Sjors v Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024](#).

Artikel [De sportvereniging in 2033, Robert Barclay, SportKnowHowXL, 2023](#).

Artikel [De toekomstbestendige sportvereniging, deel 1/2, Robert Barclay, SportKnowHowXL, 2022](#).

Onderzoek [De rol van de verenigingsmanager - Bewust overal anders, NMC Bright, 2024](#).

Onderzoek [Toekomstbestendigheid sportverenigingen, RVVB, 2023](#).

Onderzoek [Sportverenigingen in transitie? - Verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021, Mulier Instituut, 2022](#).

Onderzoek [Professionals bij sportclubs, deel 2, reconstructie van hybride modellen in de georganiseerde sport, NOC\\*NSF, 2022](#).

Factsheet [Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland, Mulier Instituut, 2019/14](#).

Artikel [VDZ scoort goed in verenigingscan GSF, VDZ, 2019](#).

Onderzoek [Sportverenigingen in Nederland, Mulier Instituut, 2018](#).

Onderzoek [Sport Toekomstverkenning - een sportiever Nederland, RIVM, 2017](#).

Onderzoek [Toekomstbestendige sportverenigingen – wat vinden sporters, Muzus, 2016](#).

Boek [Besturen met een visie – Het handboek voor sportbestuurders, Daniel Klijn, 2012](#).

Toolkit [Professionalisering sportclubs en sportparken, NOC\\*NSF \(website\)](#).

## Kantekening

Mulier Instituut (2022) maakt in zijn onderzoeksrapport wel een kanttekening, namelijk dat in de literatuur weinig bekend is over wat sportverenigingen toekomstbestendig maakt en hoe dit gemeten kan worden. Daarom kijken onderzoekers vaak naar de middelen die clubs hebben en de problemen en organisatorische sterkte zoals ze die zelf ervaren. Een opvallende bevinding van de onderzoekers is dat de mate van professionalisme bij verenigingen niet gerelateerd is aan de zelf ervaren sterkte van de vereniging. De onderzoekers zien geen verband tussen verenigingen die tussen 2007 en 2021 verder zijn geprofessionaliseerd en organisatorische sterkte zoals ze die zelf ervaren. Ook wanneer ze corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat er, op basis van de gekozen onderzoeksmethode, geen relatie tussen de mate van professionalisme en de organisatorische sterkte zoals clubs die ervaren. Of zoals we lezen in het onderzoeksrapport: 'Dit betekent dat het implementeren van aspecten van organisatorische rationalisatie, efficiëntie en zakelijk management niet per definitie bijdraagt aan de organisatorische sterkte van sportverenigingen.' Concrete cijfers en evaluaties zijn er niet en over de impact op het functioneren van clubs op langere termijn is weinig bekend, zo concludeert Mulier Instituut.

## What's in a name

Als het gaat om professionals en professionele ondersteuning van sportverenigingen op organisatiegebied kom je in de praktijk veel verschillende namen tegen. Zo zijn er naast verenigingsmanagers ook clubkadercoaches, buurtsportcoaches, verenigingsadviseurs, sportparkmanagers, sportregisseurs, sportcoördinatoren, procesbegeleiders, trajectbegeleiders, projectmanagers, beweegmakelaars en combinatiefunctionarissen actief. Het is onduidelijkheid wat iedere functie precies inhoudt en welke opleiding en competenties daarvoor vereist zijn. Dat is anders bij veel sporttechnische functies zoals trainer, coach, instructeur of teamleider, maar die verschillen dan wel weer per sporttak.

== Einde artikel ==