

Is de sportvereniging klaar voor haar positie in een veranderende samenleving?

Een kwalitatief onderzoek naar de positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving



Universiteit Utrecht

Utrecht, 27 juni 2013

Onderzoek

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en sportmanagement

Auteur: N. Nuijten
Studentnummer: 3803090
E-mail: nicknuyten88@hotmail.com

Begeleider: drs. Michel van Slobbe en drs. Maikel Waardenburg (tweede lezer)

Inhoudsopgave

Voorwoord	p.5
Samenvatting	p.6
1. Inleiding	p.8
1.1 Aanleiding van het onderzoek	p.8
1.2 Doelstelling	p.10
1.3 Relevantie van het vraagstuk	p.10
1.4 Leeswijzer	p.11
2. Onderzoeksperspectief en vraagstelling	p.11
2.1 Onderzoeksperspectief	p.12
2.2 Vraagstelling	p.13
3. Methodologie	p.14
3.1 Methoden van dataverzameling	p.14
3.2 Validiteit	p.16
4. Literatuurstudie	p.17
4.1 Sport in de veranderende samenleving	p.17
4.2 De vrijwillige sportvereniging	p.24
4.3 De sportvereniging anno 2013	p.26
5. Analyse kader	p.30
5.1 Betekenisgeving	p.30
5.2 Context	p.30
5.3 Macht	p.31
6. Het perspectief van de sportvereniging	p.32
6.1 Hoe zien informanten hun eigen vereniging?	p.33
6.2 Hoe is de financiële situatie?	p.36
6.3 Wat verbind de leden?	p.39
6.4 Hoe zien informanten de maatschappelijke rol van de sportvereniging?	p.43
6.5 Hoe zien informanten de maatschappelijke ontwikkelingen?	p.44
6.6 Hoe wordt de sportvereniging volgens informanten georganiseerd?	p.48
6.7 Wat verwacht de samenleving en hoe gaat de sportvereniging daarmee om?	p.50
6.8 Resumé	p.51
7. Analyse	p.53
7.1 Verleden beïnvloed het hedendaags handelen	p.53
7.2 Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen	p.55
7.3 Machtsverhoudingen en vermarkting	p.59
7.4 Kernanalyse	p.60
8. Conclusie	p.61
8.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen.	p.62
8.2 Discussie	p.65

9. Aanbevelingen	p.66
9.1 Beleidsaanbevelingen voor sportverenigingen	p.66
9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	p.67
Noten	p.68
Literatuur	p.69
Bijlage 1. Topiclijst interviews	p.74
Bijlage 2. Aandachtspunten observaties	p.77

Voorwoord

Na een prachtige periode van zes jaar sluit ik mijn leven als student af. Als puber verhuisde ik van de stad Breda, ook weleens de ‘parel van het zuiden’ genoemd, naar de hoofdstad van Nederland, Amsterdam. Naast al het vertier dat deze bruisende stad te bieden heeft, moest er ook gestudeerd worden. Dit heeft geresulteerd in zes zeer bewogen jaren waarin veel leuke en minder leuke momenten elkaar vluchtig afwisselden. Met dit onderzoek sluit ik deze bewogen jaren op een bijzonder mooie manier af. Aan u te beoordelen of deze manier daadwerkelijk mooi is.

Het afgelopen half jaar heeft voor het grootste gedeelte in het teken gestaan van dit onderzoek. Dit onderzoek tracht de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderingen in de samenleving inzichtelijker te maken. Hiermee sluit ik de tweejarige master Sportbeleid- en management aan de Universiteit Utrecht af. Deze twee jaar heb ik met heel erg veel plezier en gedrevenheid deelgenomen aan de opleiding. Ik heb altijd ‘de passie’ gehad om meer met sport te doen dan alleen het sporten op zich. Om dit op academisch niveau te kunnen doen, was voor mij de ideale manier om mijzelf als persoon verder te kunnen ontplooien. Deze ontplooiing was nooit tot stand gekomen zonder hulp van een aantal mensen die ik dan ook het bijzonder wil bedanken.

Allereerst mijn moeder. Zij heeft in alle studiejaren voor mij klaargestaan en aangemoedigd om door te zetten. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik zo ver ben gekomen. Ik ben haar ongelooflijk dankbaar voor alle steun die ik van haar heb mogen ontvangen. Daarnaast mijn vriendin Afke, die de afgelopen periode heeft af moeten zien met mij als vriendje, bedanken voor haar steun en begrip. Verder wil ik graag de rest van mijn familie en vrienden bedanken voor de steun die ik van ze heb gekregen.

In het bijzonder wil ik mijn begeleider Michel van Slobbe bedanken voor de nuttige adviezen, waarmee hij mij de juiste richting op wist te sturen. In de gesprekken die we hebben gevoerd, zorgde bij mij altijd voor nieuwe inzichten en een extra stimulans om verder te gaan. Dit heb ik enorm gewaardeerd. Nogmaals mijn dank hiervoor.

Ik wil graag de informanten bedanken voor hun tijd. Zonder hen was het niet mogelijk geworden om mijn onderzoek te schrijven. Ik hoop dat jullie het onderzoek doornemen en eruit oppikken wat voor jullie relevant zou kunnen zijn!

Tot slot wil ik de mensen van Vereniging Sport Utrecht bedanken. Met name mijn stagebegeleider Martijn Wellen, manager Shams Raza en voorzitter Jan Boessenkool. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik mijn competenties verder kon doorontwikkelen waardoor het vertrouwen in mijzelf is gegroeid. Ik wens iedereen veel leesplezier en hoop dat jullie net zo tevreden zijn over het resultaat als ik!

Nick Nuijten

Samenvatting

In dit onderzoek wordt de positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving inzichtelijk gemaakt aan de hand van betekenisgeving door verenigingsleden. Dit is onderzocht door middel van observaties, documentanalyse, interviews en een focusgroepbijeenkomst bij 4 verschillende voetbalverenigingen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de interviews die eerder zijn afgenomen door studenten die deelnamen aan het project *Vereniging in bedrijf*. Dit is met name gebruikt als achtergrondinformatie.

Tot enkele decennia terug waren sportverenigingen echter op ‘traditionele’ leest geschoeide interessegebonden ledenorganisaties met een mutual support karakter (Handy, 1988). Dit geeft aan dat een organisatie er voor de leden is en door diezelfde leden wordt ondersteund. In de traditionele sportvereniging vormde de ‘passie’ voor een specifieke sport het centrale en verbindende cultuuraspect. Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. Het gaat er dus vooral om wat de sportvereniging de vrijwilliger te bieden heeft, en niet om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. In maatschappelijk opzicht behoorden de verenigingen overduidelijk tot de derde sector ofwel civil society, waarbij er sprake is van een terugtrekkende overheid en wordt uitgegaan van actief burgerschap als uitkomst. Sportverenigingen gaan zich steeds meer professionaliseren dankzij de commercialisering en de vermaatschappelijking, dit leidt tot bepaalde verwachtingen naar de buitenwereld toe (Boesenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). De druk op de sportverenigingen om te veranderen staat in verbinding met de positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving.

Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen hier niet naar. Het organisatievermogen wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken van de sportvereniging uit te voeren laat staan maatschappelijke interventies van de overheid. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Bij de implementatie van beleid is de overheid namelijk echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering in moeten geven, de vrijwilligers.

Sportverenigingen dienen als interessante lokale maatschappelijke organisaties en zijn interessante netwerken om in te zetten voor maatschappelijke interventies van een terugtrekkende overheid. Als sinds het ontstaan van de sportverenigingen was er al sprake van bemoeienis vanuit de overheid. Deze wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van de autonome sportvereniging en de terugtrekkende overheid is alleen maar versterkt. Met de implementatie van beleid is de terugtrekkende overheid namelijk echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering in moeten geven, de vrijwilligers. Deze versterkt het machtsbalans van de sportvereniging. De beschikbare middelen die de overheid aanbied aan de sportvereniging worden steeds geringer door de bezuinigingen waardoor de sportvereniging ook steeds minder aan de verwachtingen ten aanzien van de omgeving kan voldoen. Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering en het consumentisme een negatieve invloed op de binding binnen de vereniging. De organisatorische consequenties zijn dat er te veel verwacht wordt van de sportvereniging waardoor de positie van het vrijwillige karakter van de autonome sportvereniging onder druk komt te staan.

Sportverenigingen verschuiven onder druk van de ontwikkelingen in hun omgeving wel steeds meer in de richting van dienstverlenende organisaties maar hebben teveel moeite om

noodzakelijke veranderingen in hun interne organisatie door te voeren vanwege een zekere veranderingsresistentie (Janssen, 2011). Het organisatievermogen van vrijwilligers wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken uit te voeren laat staan de maatschappelijke activiteiten. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Hierdoor wordt doelrationaliteit belangrijker gevonden als 'passie'. Doordat sportverenigingen over minder middelen beschikken schakelt de focus van de sportvereniging van extern naar intern en gaat dit ten koste van de maatschappelijke interventies die de overheid wil inzetten bij sportverenigingen. Hierdoor gaan verbindingen met de omgeving verloren, waardoor de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving negatief wordt beïnvloed. De sportvereniging lijkt dan ook niet klaar te zijn voor haar positie in een veranderende samenleving.

1. Inleiding

‘De Sportclub Als Buurthuis Van De Toekomst’

(R. Velthuijs, Sportwriters Trouw, 23 september 2011)

‘Sportpark als buurthuis nieuwe stijl’

(destentor.nl, 24 augustus 2012)

‘De sport-BSO van de toekomst’

(M. Velsink, kinderopvang, 5 mei 2009)

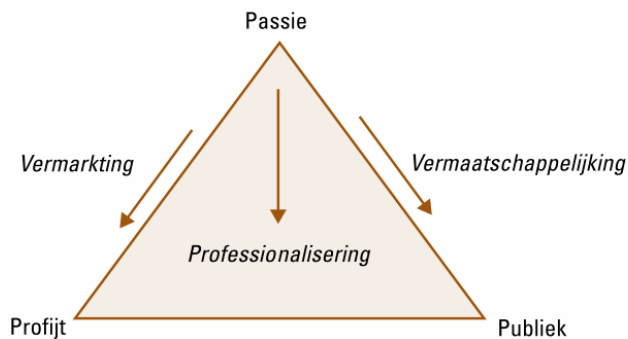
1.1 Aanleiding van het onderzoek

Uit bovenstaande krantenkoppen blijkt dat de vereniging tegenwoordig niet meer alleen als aanbieder van een bepaalde sport op een afgebakend terrein wordt gezien, maar tevens als buurthuis, kinderopvang, peuterspeelzaal en leverancier van een aantrekkelijk beweegaanbod op andere plaatsen in de wijk. Tevens is zij gesprekspartner voor scholen, gemeente en politie over de opvoeding van jeugdleden (Klijn, 2012).

Tot enkele decennia terug waren sportverenigingen echter op ‘traditionele’ leest geschoeide interessegebonden ledenorganisaties met een mutual support karakter (Handy, 1988). Dit geeft aan dat een organisatie er voor de leden is en door diezelfde leden wordt ondersteund. Volgens Boesenkool, Lucassen, Waardenburg en Kemper (2011) vormde in de traditionele sportvereniging de ‘passie’ voor een specifieke sport het centrale en verbindende cultuuraspect. Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. Het gaat er dus vooral om wat de sportvereniging de vrijwilliger te bieden heeft, en niet om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. In maatschappelijk opzicht behoorden de verenigingen overduidelijk tot de derde sector ofwel civil society (Boesenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011).

In sportondersteuningsbeleid van overheden zijn sportverenigingen volgens Klijn (2012) bij steeds meer maatregelen betrokken zoals de sportimpuls, het veilig sportklimaat en sportbuurtcoaches het uitgangspunt bij de aanpak van maatschappelijke problemen, ook wel vermaatschappelijking genoemd. Deze maatregelen komen op het bord van de sportvereniging terecht. Zij vormen de kern van de hele infrastructuur rond sport. Het is daarom goed om na te gaan wat deze maatregelen in maatschappelijke context betekenen voor de sportvereniging.

Figuur 1: Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011).



De maatschappelijke rol van de vereniging is in dit speelveld wezenlijk versterkt constateert Klijn (2012). Dit betekent dat het bestuur van elke vereniging zorgvuldig moet afwegen of en met name hoe zij willen en kunnen participeren in maatschappelijke projecten (Klijn, 2012). Hoewel een tijd terug sportverenigingen alleen inkomsten haalden uit de contributie is dat tegenwoordig wel anders. De processen van commercialisering (Kunnen, 2006), spelen een steeds grotere rol. Naast contributies zijn giften, sponsoring, inkomsten uit de kantine, commerciële activiteiten en overheidsbijdragen een belangrijke inkomstenbron voor de sportvereniging zoals blijkt uit *de verenigingsmonitor 2008* van Kalmthout, de Jong en Lucassen (2009). De wens tot meer marktgericht ondernemen door verenigingen (vermarkting) en de afhankelijkheid van overheidsinvesteringen in de sportverenigingen leiden tot bepaalde verwachtingen naar de samenleving toe, zie ook figuur 1. Sportverenigingen zullen als publieke dienstverleners worden gezien door de vermaatschappelijking en instrumentalisering (sport als middel). Door de *vermarkting* zullen sportverenigingen zich steeds meer als profijt gerichte organisaties gedragen. De druk op sportverenigingen om te veranderen staat in verbinding met de veranderende maatschappelijke en commerciële positie. (Boessenkool et al., 2011).

Om op een juiste manier in te spelen op de maatschappelijke en commerciële ontwikkelingen en invloeden vanuit de omgeving kan voor een sportbestuurder erg lastig zijn. Sportbestuurders zijn vaak bezig met het onderwerp van de dag, randzaken of ‘brandjes aan het blussen’ (Klijn, 2012). Op bestuurlijk niveau komt er steeds meer op de sportvereniging af, waardoor de vereniging genoodzaakt is om keuzes te maken. Een bepaalde visie en structuur kan dan als leidraad dienen, wil het als vereniging niet ondergedompeld worden door alle actoren om de sportvereniging heen. Waarom bestaan wij überhaupt? Wie zijn wij als sportvereniging? Waar willen wij naartoe als sportvereniging? Dit zijn vragen waar veel sportverenigingen in de samenleving mee ‘worstelen’. De identiteit van verenigingen lag ooit verankerd in de structuur van een verzuilde samenleving. Het eind van de verzuiling, jaren zeventig, zorgde ervoor dat mensen aandacht kregen voor belangen van het individu en meer gingen deelnemen aan organisaties en initiatieven buiten de eigen zuil. Traditionele maatschappelijke groepen als kerk en gezin maakten plaats voor groepen waar individuen een nadrukkelijke plaats kenden. Sportverenigingen werden hierin een belangrijke nieuwe maatschappelijke groep.¹ Toch houden sportverenigingen vast aan de oorspronkelijke verzuilde identiteit terwijl deze historische en ideologische componenten steeds minder waarde hebben voor de huidige leden (Boessenkool et al., 2011). Het bijzondere aan de sportvereniging is dat vrijwilligers zowel de doelen stellen als deze uitvoeren. Dat onderscheidt hen van veel andere organisaties die steunen op vrijwilligers. Het vrijwilligerskarakter is in de

sportvereniging daardoor een veel dominanter kenmerk van de organisatie dan bijvoorbeeld bij kerken, en veel organisaties in de sfeer van cultuur, welzijn en zorg. Hier zijn met name de professionals sturend en vrijwilligers ondersteunend (Janssen, 2011).

De intrinsieke waarde ‘passie’ speelt bij vrijwilligers een belangrijke rol binnen de traditionele sportvereniging. Wanneer andere partijen sport steeds meer als middel willen inzetten om andere doelen dan sportdoelen te verwezenlijken, zal de sportvereniging vaker met professionals moeten gaan werken om aan deze behoefte te voldoen. Doordat de sport niet meer als doel fungeert kan de intrinsieke waarde ‘passie’ bij de vrijwilligers verloren gaan. Professionals als verenigingsmanagers worden dan ingezet om op bestuurlijk niveau te ondersteunen terwijl combinatiefunctionarissen op organisatorisch niveau de vereniging versterken. Spaaij (2009) geeft aan dat mensen primair sporten vanwege het plezier dat ze eraan beleven en niet om er maatschappelijke doelen mee te bereiken. Dit hoeft echter niet te betekenen dat deze maatschappelijke doelen geen plek kunnen hebben in de sportvereniging. Al met al is het een interessant probleem dat vragen opwekt over de positionering van de sportvereniging in de veranderende samenleving. Kunnen sportverenigingen omgaan met de tendens ‘sport als middel’ waarbij de sportvereniging als ‘sportieve onderneming’ moet worden gezien, onder andere doordat het publieke – private samenwerkingsverbanden heeft met verschillende maatschappelijke instellingen (Boessenkool, van Ekeren en Lucassen, 2008)? En wat zijn de consequenties als ze daar niet op kunnen inspelen?

1.2 Doelstelling

In dit onderzoek zullen de betekenissen die informanten aan de positionering van hun sportverenigingen geven ten aanzien van de veranderende samenleving worden onderzocht. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarop deze betekenissen aansluiten op de eerder geschetste ontwikkelingen. De ontwikkelingen uit figuur 1 vragen een externe oriëntatie van de sportverenigingen, waarbij verenigingen verbanden leggen met de markt en de publieke sector. Hoe spelen verenigingen hier op in? Ook spelen interne factoren een rol. Hoe staat de sportvereniging er nu voor en waar wil het als vereniging naartoe? Wat voor organisatiecultuur heerst er binnen de sportvereniging? Daarnaast zullen de ontwikkelingen in de samenleving omtrent de sportvereniging in kaart worden gebracht. Op deze manier wordt duidelijk welke rol de sportvereniging kan innemen in de maatschappij.

Dit leidt tot de volgende doelstelling: het inzichtelijker maken van de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderingen in de samenleving. Onder positionering wordt met name de rol van de sportvereniging ten opzichte van zijn omgeving bedoeld.

1.3 Relevantie van het vraagstuk

In dit onderzoek is de relevantie op te delen in een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Beide relevanties zullen worden toegelicht.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Het vraagstuk is maatschappelijk relevant voor sportverenigingen, doordat er onderzoek wordt gedaan naar de maatschappelijke rol van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving. Alleen zo komt men erachter wat het vermogen en bereidheid is van de eigen

sportvereniging. Doordat verschillende partijen maatschappelijke waarde toekennen aan de sportvereniging creëert dat bepaalde verwachtingen naar de samenleving toe. In hoeverre zijn deze verwachtingen juist en bereikbaar? Dit onderzoek tracht voornamelijk in te zoomen op de maatschappelijke rol van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek beoog ik de literatuur en theorievorming enerzijds en de complexe praktijk van de sportvereniging anderzijds, dichter bij elkaar te brengen. In de bestaande wetenschappelijke literatuur worden vraagtekens geplaatst bij 'het bestaansrecht van de sportvereniging' (Breedveld et al, 2010; Boessenkool et al. 2011). Ook vraagt de overheid zich af of de traditionele verenigingsvorm behouden kan blijven (Ministerie van VWS, 1996). Tien jaar later constateert het Ministerie van VWS (2005): 'De verenigingen hebben het met alle maatschappelijke veranderingen soms moeilijk. (...) het systeem dat wij hebben met bonden en verenigingen is uniek in de wereld, maar ook kwetsbaar'. Na jarenlang onderzoek blijkt in de wetenschap de positionering van de sportvereniging in de samenleving nog onduidelijk. Er is een opmars van veelzijdig commercieel sportaanbod maar ook nieuwe non-profitinitiatieven en een groeiende bemoeienis van de overheid. Naast deze verandering is de continuïteit van de traditionele voor en door leden sportvereniging een dominante factor in de sportwereld opmerkelijk aanzien vele onderzoekers een doemscenario voor de verenigingen hebben voorgeschreven (Janssens, 2011). Dit onderzoek draagt bij aan bestaand onderzoek (van o.a. Breedveld et al, 2010; Boessenkool et al. 2011; Gastelaars, 1997) over de aard van de sportvereniging en zal verder ingaan op de manier waarop verenigingen zich positioneren in de veranderende samenleving. Ook wordt ingegaan op het literaire spanningsveld van de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van het vrijwillige karakter van de autonome sportvereniging met de veranderende samenleving.

1.4 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk zijn de aanleiding, doelstelling en relevantie van het onderzoek geschetst. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de vraagstelling en het onderzoeksperspectief. In hoofdstuk 3 wordt er een toelichting gegeven over de gekozen methodologie. Hoofdstuk 4 biedt een overzicht van de gekozen literatuur. Dit zorgt voor de juiste achtergrondinformatie van dit onderwerp. Het analysekader wordt gepresenteerd in hoofdstuk 5 waarbij betekenisgeving, context en macht als belangrijkste concepten dienen. In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste resultaten gepresenteerd, die vervolgens in hoofdstuk 7 worden geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het in eerder gepresenteerde analysekader. In hoofdstuk 8 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: de conclusie. Hierbij zullen ook discussiepunten naar voren worden gebracht. Tot slot worden, in hoofdstuk 9, aanbevelingen gedaan die voortkomen uit het onderzoek.

2. Vraagstelling en onderzoeksperspectief

Om erachter te komen op welke manier het onderzoek wordt uitgevoerd zal eerst het onderzoeksperspectief van de onderzoeker worden beschreven in paragraaf 2.1. Dit perspectief heeft gevolgen voor de vraagstelling en de gekozen methode. Hierna zullen in paragraaf 2.2 de hoofd- en deelvragen aan bod komen en worden de gebruikte definities nader toegelicht in paragraaf 2.3.

2.1 Onderzoeksperspectief

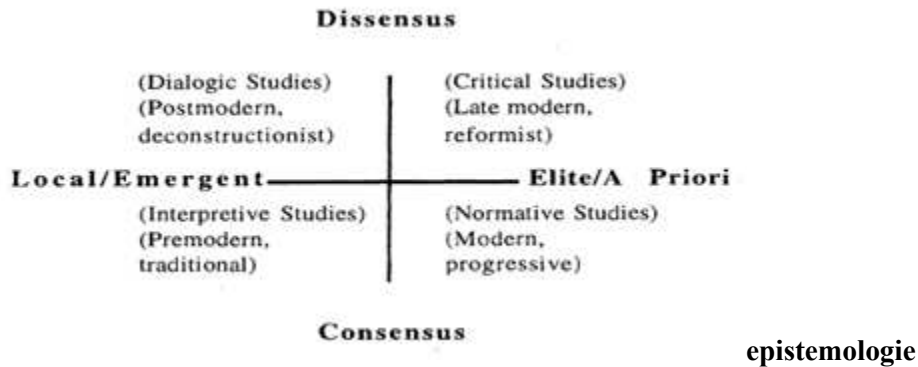
Een onderzoeksparadigma is het wetenschappelijke raamwerk waarbinnen verschillende typering van de werkelijkheid, de ontologie, en hoe je deze werkelijk kunt kennen, de epistemologie, met elkaar samenhangen (Glesne, 2006). Het perspectief dat gebruikt wordt door de onderzoeker wordt gevormd door de ontologie van de onderzoeker. Ontologie is een set van aannames over wat de wereld is (Henn, Weinstein & Foard, 2006). De wereld kan in dit onderzoek gezien worden als een sociale constructie waarbij mensen hun eigen werkelijkheid creëren op basis van interactie. Doordat iedereen zijn eigen werkelijkheid kan creëren wordt er vanuit verschillende perspectieven naar kennis en onderzoek gekeken. Als onderzoeker is het van belang reflectief te blijven door bewust te zijn van kwaliteitsvraagstukken. Het beschrijven van het theoretisch en persoonlijke perspectief van de onderzoeker op het onderwerp van onderzoek en de mogelijke invloed die dit kan hebben op het onderzoek, maakt hier deel van uit (Boeije, 2005).

In dit onderzoek zullen betekenisgeving en context een belangrijke rol spelen. Betekenissen worden geconstrueerd in sociale interactie, vanuit dit perspectief is de werkelijkheid een sociale constructie. Individuen en groepen, in de samenleving en organisaties handelen niet 'buiten' de werkelijkheid. Met de werkelijkheid worden de aannames en veronderstellingen over de sociale werkelijkheid middels onderzoek bedoeld (Boeije, 2005). Zij worden gevormd door hun context, maar hebben hier wel degelijk invloed op. Motieven ofwel kenmerken zijn niet altijd duidelijk en men doet niet altijd wat van hen wordt verwacht. De betekenis die informanten geven aan de positionering van de sportvereniging zullen niet eenduidig zijn en zullen in zekere mate worden beïnvloed door de positie, individuele achtergrond en de constant veranderende omgeving waar wij ons in verkeren. De werkelijkheid wordt gezien als wat in de ogen van de betrokkenen 'waar' is en net als de omgeving continu aan verandering onderhevig is. Vanuit deze ontologische benadering is kwalitatief onderzoek de meest dominante manier om onderzoek te doen (Glesne, 2006).

Om verschillende perspectieven te kunnen ordenen heeft Deetz (2000) als reactie op Burrell en Morgan (1979) vier verschillende dimensies ontwikkeld en geplaatst in een kwadrant, zie figuur 2. Bij de epistemologie van kwalitatief onderzoek gaat het over verschillende manieren waarop er naar de werkelijkheden gekeken kan worden. Percepties van informanten bij sportverenigingen staan hierin centraal. Daarbij is het van belang om inzichten te bieden in het vraagstuk in plaats van antwoorden te vinden (Hollis, 1994). Er is als onderzoeker met een open visier het onderzoek ingegaan om van onderaf kennis te ontwikkelen. Omdat er met verschillende lagen binnen de sportvereniging is gesproken is deze kennis van lokaal niveau en situationeel van aard. Hierbij is aandacht voor de spanningsvelden die binnen en buiten een vereniging spelen en die gestalte krijgen binnen het dagelijkse reilen en zeilen van een vereniging. Deze gedachte komt overeen met de '*local/emergent dimensie*' van Deetz (2000), in dit perspectief zijn concepten en problemen niet van tevoren gesteld om vervolgens te toetsen. Naast de local/emergent – elite/ a priori dimensie, hangt het onderzoeksparadigma die de onderzoeker inneemt ten opzichte van de dominantie sociale discoursen. De consensus-dissensus dimensie gaat over de relatie tussen het onderzoek, de onderzoeker en de bestaande sociale orde. Volgens de '*consensus dimensie*' wordt er uitgegaan van eenheid en van continuïteit in de wereld. Onderzoeken zoeken naar een bepaalde orde en zien het voortbrengen van orde als een belangrijk onderdeel van natuurlijke en sociale systemen, aldus Deetz (2000). Bij de '*dissensus dimensie*' wordt er daarentegen uitgegaan van

verschillen en strijd binnen de wereld. Bestaande sociale systemen zorgen voor de overheersing van mensen en belangen door de onderdrukking van conflicten (Deetz, 2000). Binnen een bepaald systeem is er dus altijd sprake van macht, belangenverschillen en conflicten.

Figuur 2: Kwadrant van Deetz (2000) met vier verschillende perspectieven.



In de relatie tot het dominante discours is het onderzoek gericht op de ‘*dissensus dimensie*’, waarbij staan de verschillen van betekenissen die informanten geven over de positionering van de sportverenigingen centraal. De omgeving van de sportvereniging heeft invloed op het handelen van de subjecten. Dit onderzoek sluit aan bij het benaderen van het vraagstuk vanuit het determinisme. Hierdoor zal er ook gekeken worden vanuit de ‘*dissensus dimensie*’. Doordat de context en theorie deels al van tevoren een kader hebben gevormd zorgt dit ervoor dat er bepaalde vraagstukken zijn ontstaan vanuit de literatuur, waarbij wordt ook de ‘*elite/a priori dimensie*’ zichtbaar. Het onderzoeksparadigma kan dan getypeerd worden als dialogisch met enkele elementen vanuit de kritische studies.

2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke betekenissen geven informanten aan de positionering van hun sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving? En welke organisatorische consequenties brengt dat met zich mee?

De deelvragen luiden als volgt:

1. Welke wetenschappelijke basis is er met betrekking tot sport in de veranderende samenleving?
2. Welke betekenissen geven informanten aan hun eigen sportvereniging?
3. Welke betekenissen geven informanten aan het organisatieproces van hun eigen sportvereniging en welk beleid past daarbij?
4. Welke betekenissen geven informanten aan de maatschappelijke rol van de sportvereniging?

2.3 Definities

Betekeningen: Weick (1995) ziet betekenisgeving als een continu proces waarin mensen

betekenis geven aan de werkelijkheid door terug te kijken op hun handelen. Betekenissen zijn persoonsgebonden en kunnen relatief snel veranderen. Betekenisgeving komt altijd voort uit sociale interactie met de omgeving.

Identiteit: in dit onderzoek zal de focus voornamelijk liggen op het identiteitsproces van de sportverenigingen als het om de positionering van de vereniging gaat. Verenigingen hebben geen enkelvoudige identiteit, maar meervoudige zelfbeelden die worden gecreëerd in interactie (Weick, 1995).

Organisatiecultuur: het consensuele geheel, van betekenissen, normen, waarden en regels die gedeeld worden door de gehele organisatie (Parker, 2000).

Positionering: rol die de sportvereniging inneemt ten opzichte van de omgeving.

Missie: werkelijk datgene wat een onderneming wil uitdragen naar de buitenwereld toe. De belangrijkste elementen uit een missie zijn als volgt; het werkterrein, het bestaansrecht, de betekenis voor stakeholders, de normen & waarden, overtuigingen en de intenties & ambities.

Visie: een beeld of verwachting dat men heeft over de toekomst. Het gaat bij een visie om een expliciet gezamenlijk toekomstbeeld dat beschreven is. In dit onderzoek is een visie een collectief beeld dat alle betrokkenen geven aan de sportvereniging en zijn relevante toekomst.

Informanten: informanten zullen de ondervraagden zijn van de sportvereniging, zij zijn vaak op de sportvereniging te vinden en spelen een belangrijke rol binnen de vereniging. Informanten ondersteunen de vereniging op financieel, uitvoerend of op manager niveau. Wanneer deze persoon wegvalt, zou het een aderlating zijn voor de vereniging.

3. Methodologie

Het wetenschapsfilosofisch perspectief heeft invloed op de methode van onderzoek, hierbij staat het kritische perspectief centraal. In paragraaf 3.1 worden de methoden van dataverzameling beschreven. Daaropvolgend wordt in paragraaf 3.2 de methode van dataverzameling toegelicht. In de laatste paragraaf 3.3 staan mijn rol als onderzoeker en de validiteit centraal.

3.1 Methoden van dataverzameling

In dit onderzoek wordt de empirische data op verschillende manieren verkregen, allen zijn passend bij kwalitatief onderzoek. In deze paragraaf wordt de methode beschreven. Data zijn verkregen via interviews met informanten binnen de sportverenigingen door middel van elf semigestructureerde interviews en één focusgroep. Daarnaast wordt er gebruikt gemaakt van documentanalyse en observaties. Voordat deze methoden worden beschreven zal er aandacht worden besteed aan de onderzoekspopulatie.

3.1.1 Onderzoekspopulatie

In het project *Vereniging in Bedrijf* wordt onderzocht hoe verschillende strategieën kunnen leiden tot vitale verenigingen. Tien Utrechtse verenigingen hebben in dit MKB-project de krachten gebundeld, tezamen met twee sociale ondernemingen en een consortium van zes relevante kennisorganisaties en vertegenwoordigers van verenigingen: KNVB, Mulier Instituut, USBO, VSU, Hogeschool Utrecht en Zwaluwen Utrecht 1911. In dit onderzoek worden vier sportverenigingen onderzocht. Alle sportverenigingen zijn voetbalverenigingen die deelnemen aan het project *Vereniging in Bedrijf*, geheel verspreid over Utrecht. Hier is bewust voor gekozen aangezien voetbal de grootste sport van Nederland is, de KNVB heeft inmiddels meer dan 1,2 miljoen leden, en is daardoor het meest representatief voor de samenleving in Nederland. Dit heeft geresulteerd in de volgende onderzoekspopulatie (figuur 3).

Figuur 3: onderzoekspopulatie

Voetbalvereniging	Ledenaantal	Wijk	Niveau	Opricht	Geïnterviewd
U.S.V. Elinkwijk	613	Noordwest	Hoofdklasse A	20-06-1919	Verenigingsmanager, technisch manager en jeugdvoorzitter
Sporting'70	800	Noordoost	4de klasse	1970	Verenigingsmanager, secretaris en trainer
UVV	850	Leidsche Rijn	4de klasse	10-09-1902	Voorzitter, algemeen bestuurslid en focusgroep
Zwaluwen Utrecht 1911	1.343	Zuidwest	4de klasse	31-12-1911	Secretaris, verenigingsmanager en jeugdvoorzitter

Bij al deze verenigingen werd eerst gesproken met een bestuurder, meestal de voorzitter, van de sportvereniging. Aan de bestuurder werd gevraagd naar drie informanten (kan ook een bestuurder zijn) van de sportvereniging. Deze informanten werden vervolgens geïnterviewd. Daarnaast is gebruik gemaakt van een focusgroepbijeenkomst, deze is gehouden bij sportvereniging UVV. Deze vereniging heeft in het project *Vereniging in bedrijf* aangegeven ondersteuning te willen hebben op het gebied van het verhelderen van hun missie & visie. De vier voetbalverenigingen, ook deelnemend aan het project *Vereniging in bedrijf*, zijn geselecteerd op het type vereniging. Hierin is onderscheid gemaakt tussen ledenaantal, wijk, niveau en jaar van oprichting. De interviews en de focusgroepbijeenkomst hebben zoveel mogelijk plaats gevonden in de sportkantine van de vereniging. Op deze manier voelde de geïnterviewde zich het meest op zijn gemak. Verder heeft de stuurgroep van *Vereniging in bedrijf* als klankbord gefungeerd gedurende dit onderzoek. De stuurgroep bestaat uit mensen van Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Vereniging Sport Utrecht en de KNVB. In de klankbordgroep zijn de ontwikkelingen uit het onderzoek besproken en discussies aangeboord. Dit zorgt voor een extra verdieping in het onderzoek.

3.1.2 Interviews

Na de observatie bij iedere sportvereniging zijn er semi-gestructureerde interviews afgenomen. De diepte- interviews zijn gehouden met informanten van de vereniging. Deze informanten hebben vragen gekregen aan de hand van een vooropgestelde topiclijst, dit bood de onderzoeker de mogelijkheid dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen. De inhoud en de volgorde hebben niet vastgelegd. De topiclijst kan door de onderzoeker gebruikt worden als de respondent afwijkt van het onderwerp. In de diepte- interviews hebben de vragen een open karakter gehad zodat de respondenten de ruimte kregen om hier zelf betekenis aan te geven. Respondenten zullen vooraf uitgebreid worden toegelicht over de intenties van het onderzoek en hun privacy zal gewaarborgd blijven. Hier is voor gekozen om informanten vrijuit te laten spreken over het onderwerp. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de interviews die eerder zijn afgenomen door studenten die deelnamen aan het project *Vereniging in bedrijf*. Dit is met name gebruikt als achtergrondinformatie.

3.1.3 Focusgroep

Naast observaties en interviews is er gekozen voor een andere methode van dataverzameling namelijk de focusgroep. Het voordeel van de focusgroep is dat mensen met elkaar in discussie gaan over een bepaald thema. In dit onderzoek is bij sportvereniging UVV een focusgroepbijeenkomst gehouden. Door middel van de focusgroep tracht dit onderzoek een genuanceerd beeld te geven over de positionering van de sportvereniging doordat mensen op elkaar reageren, dit kan vaak verhelderd werken. Ook past deze vorm van dataverzameling goed bij de wetenschapsfilosofie van de onderzoeker waarbij het conflict aangaan kenmerkend is.

3.1.4 Documentanalyse

Om inzicht te krijgen in de positionering van de verschillende sportverenigingen is er een documentanalyse uitgevoerd. De documentanalyse richtte zich op de beleidsdocumenten en de website van de vereniging. Door middel van deze documenten werd het gemakkelijker om inzicht te krijgen in de sportvereniging. Na aanleiding van het onderzoek is de situatie beter in te schatten.

3.1.5 Observaties

Alle observaties hebben plaats gevonden in en rondom de vier sportverenigingen. De observaties hebben gezorgd voor een verhelderend beeld van de sportvereniging. Wat voor sportvereniging wil het zijn en wat draagt het uit? Wat voor cultuur heerst er op de vereniging? Dit verhelderderde beeld zal gecreëerd door foto's te nemen en aantekeningen te maken over wat me opvalt en gesprekken te voeren met mensen die binnen de vereniging rondlopen.

3.2 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de resultaten van kwalitatief onderzoek die een correcte weergave zijn van het object van onderzoek. Volgens Henn et al. (2006) zijn er drie verschillende factoren die een bedreiging kunnen vormen als het gaat om validiteit. De eerste factor is reactiviteit, hierbij gaat het om de reactie van mensen als zij weten dat ze meedoen aan het onderzoek. Mensen kunnen dan op (on)bewuste wijze sociaal wenselijke antwoorden geven, dit komt het onderzoek niet ten goede. Om dit probleem te voorkomen is het belangrijk het vertrouwen te winnen van de geïnterviewde. Dit kan door ervoor te zorgen dat degene die geïnterviewd wordt, in dit onderzoek

de informanten, hun anonimiteit te waarborgen en toelichting te geven over het onderzoek. De tweede factor is subjectiviteit, alle keuzes die als onderzoeker zijn gemaakt, verwacht men als onderzoeker te kunnen verantwoorden. De laatste factor die bedreigend kan zijn is de empathie die een onderzoeker kan opbouwen met zijn object. Het is daarom van belang om niet te close te worden met informanten binnen de sportverenigingen gedurende het onderzoek.

4. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de literatuur over de centrale concepten rondom de rol van de sportvereniging in de veranderende samenleving besproken. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de autonome sportvereniging (Bourdieu, 1988) en maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en consumentisme aan de hand van o.a. Schnabel (2000) en Enjolras (2002). In paragraaf 4.2 wordt o.a. met behulp van *de Verenigingsmonitor 2008* (Kalmthout, Jong en Lucassen, 2009) de financiële situatie van de sportverenigingen doorgrond. Het is van belang om deze concepten te behandelen om te kijken welke veranderingen er hebben plaatsgevonden in de samenleving. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf ingegaan op het vrijwillige karakter en de aard van de sportvereniging in relatie met het autonome karakter van de sportvereniging. In paragraaf 4.3 komt de sportvereniging anno 2013 ter sprake om een duidelijk beeld van de huidige situatie te krijgen. Om inzicht te krijgen naar de positionering van de sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving

4.1 De sport in de veranderende samenleving

'In 1880 schreef Pim Mullier een brief naar de burgemeester of hij met zijn vrienden toestemming kreeg om de Koekamp als "worstelperk" te gebruiken. De brief zou in Haarlem het begin betekenen van een min of meer geregelde sportbeoefening. De eerste sportvereniging in Nederland was een feit namelijk de Koninklijke HFC, aanvankelijk opgericht als rugbyclub. Het veld van de Koninklijke HFC, de Koekamp, was echter niet egaal en in het veld stonden enkele bomen, maar dat deed hen niet. Later veranderde het rugbyspel in het huidige voetbal. Naast HFC richtte Pim Mulier ook de Nederlandse Atletiek en de Voetbalbond, dat sinds 1929 de KNVB heet, op' [Zandbergen, 1992].

Bovengenoemde citaat geeft aan dat vanaf het begin toen Pim Mulier een sportvereniging op wilde zetten er al bemoeienis was vanuit de lokale overheid. Ook in de twee helft van de 19^{de} eeuw en begin 20^{ste} eeuw zijn lokale overheden voornamelijk betrokken met de traditionele sportverenigingen als het gaat om het toewijzen van speelgronden en bouwen van sportaccommodaties. Doordat de sportvereniging de mogelijkheid bood om te trainen en in wedstrijdverband te sporten op een specifieke accommodatie werd de vereniging essentieel in de sportwereld (Stokvis, 1979).

Om de betekenis van de sportwereld te doorgronden, moet het volgens Bourdieu (1988) worden opgevat als een relatief *autonome* wereld met een eigen logica en sportspecifieke regels, waarden, normen en opvattingen. Stokvis (1989) geeft aan dat de sportwereld uit alle individuen, groepen en organisaties bestaat die zijn betrokken bij sportieve activiteiten, op welke manier dan ook. In dit complexe netwerk creëren organisaties van uiteenlopende aard, in onderlinge competitie en samenwerking, de voorwaarden en omstandigheden voor het beoefenen en volgen van sport (Stokvis, 1989). Hoewel een sportvereniging autonoom is heeft het volgens Stokvis (1979) altijd

al een nauwe relatie onderhouden met de lokale overheid. Bovengenoemde citaat van Zandbergen (1992) bevestigt dit.

Van Bottenburg (2007) geeft aan dat in de tweede helft van de twintigste eeuw de organisatiestructuur in de sportwereld veranderde door de verschillende maatschappelijke processen. De toename van het opleidings- en welvaartsniveau stimuleerde de overname van de sportbeoefening door bredere lagen van de bevolking. De uitbreiding van de vrije tijd en verlenging van de leerplicht gaven een verdere impuls aan de verspreiding en verbreiding van de sport. Daardoor kon het aantal verenigingssporters uitgroeien van 0,5 miljoen vlak na de Tweede Wereldoorlog tot 1,5 miljoen in 1963 en 3,5 miljoen in 1980 (NSF 1963; Maanen & Venekamp 1991; in: Van Bottenburg, 2007). Het percentage sporters was in 1962 nog 38%, in 1979 al 53% en in 2003 zelfs 69%. Van de 69% sporters in 2003 is de helft lid bij een vereniging (CBS 1964; Breedveld & Tiessen, 2006 in: van Bottenburg, 2007). Dit is vanaf 2003 tot op heden ongeveer gelijk gebleven.

Naast de toename van de verenigingssport nam de informele, ongeorganiseerde sport een toevlucht. Wouters (1986) schrijft dit toe aan de informalisering, hij typeert deze stroming als de verspreiding van meer losse, informele gedragswijzen in westerse samenlevingen. Mensen durfden steeds meer in het openbaar te gaan sporten zonder zich te schamen. Informalising is meer dan alleen het lossen van omgangsvormen. Het verwijst volgens Schnabel (2000) in een bredere maatschappelijke context naar de deinstitutionalisering van organisaties en organisatievormen. Tegenwoordig leven mensen minder gestructureerd en lijken zij hun duurzame banden meer te vervangen door vluchtige informele netwerken (Breedveld, Kamphuis & Tiessen-Raaphorst, 2008). In de sport kan dit zichtbaar worden door een daling van de organisatiegraad. Hierbij is het mogelijk dat de vereniging aandeel verliest aan andere organisatievormen in de sport en dat vrijwilligers zich liever voor bepaalde afgebakende werkzaamheden inzetten dan voor structurele taken (Kalmthout et al., 2006 & Breedveld en Tiessen-Raaphorst, 2006 in: Breedveld, Kamphuis & Tiessen-Raaphorst, 2008). Daarnaast vervaagt informalisering volgens Schnabel (2000) de scheiding tussen privé en openbaar, werk en thuis en vrije tijd en werk.

4.1.1 Individualisering in de sport

In de sport hebben we te maken met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen uit de samenleving. In de midden jaren tachtig trekken mensen zich steeds minder van elkaar aan en interesseren ze zich niet meer voor het lot van anderen (Schnabel, 2004). Schnabel (2004) legt uit dat als mensen de sociale binding met anderen verliezen, ze steeds meer op zichzelf komen te staan. Van der Poel (2001) constateert dat door verschillende processen als arbeidsdeling, huishoudensverdunding (gemiddeld meer huishouden met minder personen) en de vergaande ruimtelijke differentiatie van regio's, steden en huizen het levenspad steeds meer een individuele aangelegenheid is geworden. Het begrip individualisering wordt volgens Beck en Beck-Gersheim (2002) ontleed in detraditionering, toegenomen keuzevrijheid en zelfontplooiing.

Bij detraditionering wordt voornamelijk gekeken naar de verminderde invloed van de traditionele instituties zoals de kerk. Dit uit zich in een verminderde participatie of lidmaatschap van die instituties (Vandecasteele, 2004). Volgens onderzoek van Sociaal en Cultureel Planbureau (2004) gaven de bijbehorende waarden en normen van deze traditionele instituties vorm aan het leven van de mens. Doordat de invloed van de traditionele instituties afneemt, is er een toename van de

keuzevrijheid van een individu. Doordat mensen steeds minder rekening houden met overtuigingen van verschillende instellingen, hebben ze meer vrijheid om hun leven in te delen. Individuen worden volgens het onderzoek van SCP (2004) hierdoor meer verantwoordelijk voor hun eigen waarden en normen aangezien deze niet meer bepaald worden door instituties. Daarnaast spelen technologische ontwikkelingen in de maatschappij ook een rol. Door een toename van het aantal beschikbare vrijetijdsproducten en diensten vergroot het de keuzemogelijkheden van de mens. Tegenwoordig is er sprake van een toenemende vrijheid van keuze bij het inrichten van het eigen leven. Mensen willen zelf hun leven creëren en hun eigen lot bepalen aan de hand van persoonlijke kenmerken, belangen en interesses (Schnabel, 2004). Men wil de keuzevrijheid hebben om uit vele mogelijkheden een eigen keuze te maken, waarmee persoonlijke wensen en behoeften vervuld kunnen worden (Bakken Ulseth, 2004; Schnabel, 2004). Hierdoor wordt het derde kenmerk van individualisering, namelijk zelfontplooiing steeds belangrijker (SCP, 2004). Volgens Schnabel (2000) is zelfontplooiing mogelijk doordat er minder sprake is van een hiërarchie in de samenleving en de verhouding tussen mensen meer gelijk is. Hoewel de sportvereniging een sociale aangelegenheid is en de individualisering alleen maar is toegenomen, is het aantal leden op de sportvereniging ook toegenomen. Het aantal leden van de georganiseerde sporten maakte de afgelopen twintig jaar een groei met een kwart van 3,6 naar 4,5 miljoen (Martens & Smits, 2009). Dit geeft aan dat individualisering geen invloed heeft op de groei van de sportvereniging qua ledenaantal sportbreed gezien. Toch zijn er wel degelijk sportverenigingen geslonken. Een combinatie van individualisering en informalisering zorgt ervoor dat er in organisaties meer nadruk komt te liggen op persoonlijke kenmerken en interesses in plaats van klasse en betrokkenheid, zoals bijvoorbeeld milieu of mensenrechten (Schnabel, 2000).

4.1.2 Consumentisme

Waar het bij *individualisering* gaat om een mogelijk afnemende bindingskracht van mensen ten opzichte van de vereniging, gaat het bij consumentisme om het veranderende gedrag van leden ten opzichte van de vereniging (Van der Roest & Van Bottenburg, 2012). Mensen willen volgens Enjolras (2002) de vrijheid hebben om te kiezen voor activiteiten die aansluiten bij hun persoonlijke interesses, wensen en behoeften. Mensen kunnen zich anders gaan gedragen als ze vinden dat een activiteit hier niet bij aansluit. Het principe van '*let the user pay*', waarbij mensen willen betalen voor een dienst in plaats van te participeren komt steeds meer voor (Enjolras, 2002). Buiten dat mensen zich dus mogelijk minder aan een vereniging committeren is er ook aandacht nodig voor de mensen die lid blijven maar zich steeds meer als klanten gaan gedragen (Van der Roest & Van Bottenburg, 2012). Stewart & Walsh (1992) geven aan dat mensen kenmerken van de private sector introduceren in de publieke sector, ze maken gebruik van een dienst als klant in plaats van als actieve participant. Hetzelfde zou kunnen gelden voor sportverenigingen. Dit zou duiden op een verschuiving van een vereniging als mutual support organisatie naar een meer service delivery organisatie (Handy, 1988).

In plaats van dat leden betrokken zijn bij het organiseren van de sport, wordt de vereniging steeds meer een organisatie die tegen betaling een dienst levert en daar weinig tegenprestatie voor vraagt. Dit zou het basisprincipe van verenigingen kunnen aantasten, omdat het zo mogelijk is dat er relaties met de organisatie ontstaan als klant in plaats van relaties op basis van betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Deze zakelijke relatie kan als gevolg hebben dat men minder bereid is

om vrijwilligerswerk te doen (Van Bottenburg, 2006). Het zou tevens kunnen leiden tot minder binding tussen de leden, verenigingen, fans en vrijwilligers. Dit kan een gevaar opleveren voor het voortbestaan van de vereniging en daarmee voor de maatschappelijke functie van de sportvereniging (Van Bottenburg, 2004).

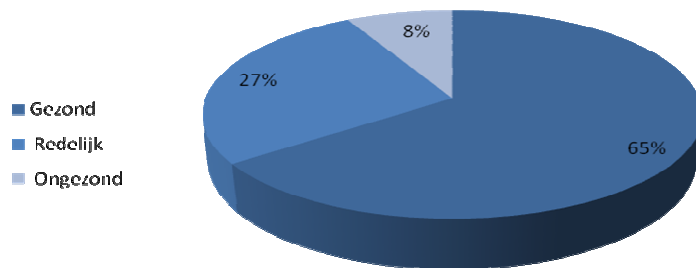
Van Bottenburg (2007) geeft aan dat het voor verenigingen lastig is om op deze vorm van consumentengedrag in te spelen. Sommige bieden de mogelijkheid om bepaalde taken, zoals de bardienst, af te kopen met een hogere contributie. Helaas wordt dit vaak lachend betaald, waardoor dit het consumentengedrag onder de leden alleen maar wordt versterkt. Andere verenigingen kiezen juist voor een verplichting van vrijwilligerswerk. Wie lid wil zijn van een bepaalde vereniging moet het ook helpen draaiende te houden, luidt de gedachte. Maar met die opstelling maakt het voor sportverenigingen niet gemakkelijk om nieuwe ‘klantengroepen’ aan te boren. Als mensen de vereniging niet aanstaat, zijn ze al snel weg naar de concurrent (Van Bottenburg, 2007).

4.1.3 Sport & economie

Doordat er door de jaren heen steeds meer mensen zijn gaan sporten werd de druk op de overheid om zich in te spannen op sportgebied alsnar groter. Door de stijgende collectieve middelen en de aandacht voor een welvaartsbeleid in de 20^{ste} eeuw namen de investeringen op sportgebied alleen maar toe. In 1959 waren de gemeentelijke uitgaven op sportgebied 12 miljoen gulden, dit steeg naar één miljard gulden in 1981. De grootste uitgavenpost waren met name de sportaccommodaties die aan werden gelegd door de gemeente (Van Bottenburg, 1999). Op rijksniveau lag het sportbudget lager maar er was wel sprake van een toename tot veertig miljoen gulden begin jaren 1980. Dit werd voor een groot deel als subsidie uitgekeerd aan de nationale sportbonden. Naast de activiteiten voor de sportbeoefening kreeg het nieuwe functies als belangenbehartiging van de sportverenigingen en ging het politiek-maatschappelijke doelstellingen nastreven, zoals doelgroepenbeleid. Deze ontwikkeling zorgde ervoor dat de sportbonden een sterkere positie innamen ten opzichte van de aangesloten sportverenigingen (Stokvis, 1989).

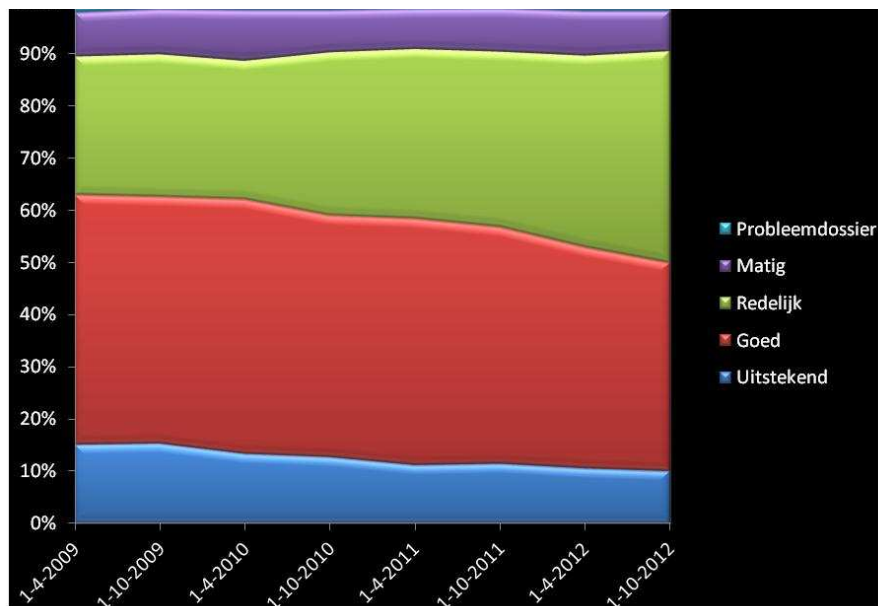
Alhoewel in de loop der jaren steeds meer in de sport geïnvesteerd is, heeft ook de sport last van de huidige slechte financiële situatie. Uit *de SportAanbiedersMonitor 2012* van is slechts 65% van alle sportverenigingen gezond, zie figuur 4 (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

Figuur 4: Financiële positie van sportvereniging (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).



Op dit moment zien sportverenigingen hun financiële situatie steeds verder verslechteren. Stichting Waarborgfonds Sportverenigingen (SWS) concludeert op basis van de jaarstukken van 1.200 sportorganisaties (waarvan 900 sportvereniging en 300 stichtingen) dat waakzaamheid is geboden omdat anders de sportorganisaties afdalen naar financiële situatie waarin ze de rekeningen niet meer kunnen betalen. Vier jaar geleden werd nog 63% van de kasboeken bestempeld met de kwalificatie ‘goed’ of ‘uitstekend’, in 2012 was dat nog maar de helft (zie figuur 5).ⁱⁱ

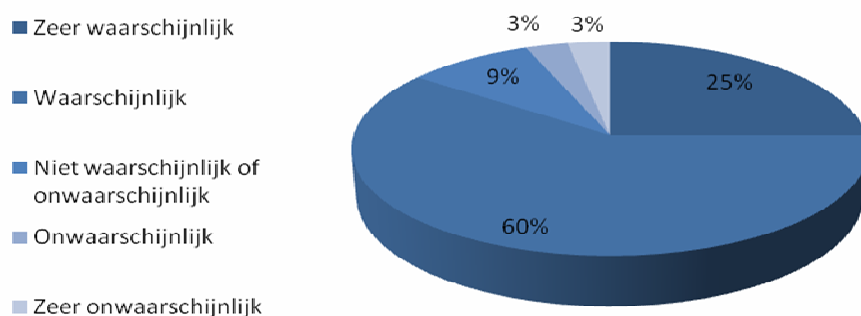
Figuur 5: Verloop 2009-2012 van de kwalificatie van de door SWS geborgde sportorganisaties.



Doordat de uitgaven voor een groot deel zijn te beïnvloeden door het bestuur blijkt dat met name de inkomstenkant minder zekerheid biedt dan ten tijde van het opstellen van de begroting werd verondersteld. De belangrijkste inkomsten van een sportorganisatie bestaan uit contributies, sponsorinkomen, subsidies, kantine en acties (zoals evenementen of loterijen).

Volgens het rapport van SWS (2012) zorgt de contributieopbrengst voor een vaste inkomensstroom. Dit is echter niet altijd het geval, aangezien de opbrengst vaak te optimistisch wordt begroot. Vaak is een toename van leden niet gerealiseerd terwijl er soms ook sprake is van een dalend aantal leden waar te weinig rekening mee wordt gehouden in de begroting. Er wordt nog te weinig gekeken naar de ontwikkelingen in de directe omgeving betreffende tak van sport. In laatste jaren zijn sponsorinkomen volgens de SWS het zwaarst aangetast. Verenigingen die maar één grote sponsor hebben, zijn vaak te afhankelijk en kunnen in grote problemen komen. Aan de termijnen waarbinnen betaald moet worden, kan niet altijd worden voldaan waardoor een vordering afgeboekt moet worden. Uit *de Verenigingsmonitor 20008* bleek in 2009 een derde van de verenigingen een afname van de sponsorinkomsten ten opzichte van 2008 (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009). Voor 2010 lijken verenigingen al iets optimistischer gestemd. Hier verwachtten de verenigingen een afname van 25%. Maar liefst 68% vindt dat de recessie een groot invloed heeft op het sponsorinkomen (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009). Bezuinigingen worden op grote schaal doorgevoerd binnen de gemeenten, blijkt uit *de Verenigingsmonitor 2008* (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009). Hoewel de sportverenigingen er tot nu toe altijd nog redelijk goed vanaf zijn gekomen begint dit nu ook invloed te hebben op de jaarlijkse subsidies die door gemeenten verstrekt worden aan de verenigingen. In 2009 kreeg 22% te maken met een daling van de gemeentelijke bijdrage ten opzichte van 2008 (terwijl maar 5% steeg). Door de recessie verwachten alle gemeenten vanaf 2010 of 2011 te moeten bezuinigen. Bij deze bezuinigingen wordt, ondanks het draagvlak, de sport niet ontzien. Van de ondervraagde gemeenten acht 85 % het waarschijnlijk dat er bezuinigd wordt op sport (figuur 6).

Figuur 6: Hoe groot is de kans dat uw gemeente op sport gaat bezuinigen (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009)?



Voor verenigingen werden deze subsidies als een vaste inkomstenbron beschouwd waardoor ze nu geconfronteerd worden met het verdwijnen van deze inkomsten of worden er aanvullende voorwaarden gesteld waar aan voldaan moet worden. Hier moet voornamelijk gedacht worden aan de maatschappelijke functie die een sportvereniging heeft voor de omliggende wijk en de samenwerking met het onderwijs of de zorg. Alhoewel verenigingen zo weliswaar hun inkomsten

behouden, leidt het wel naar andere additionele kosten waar rekening mee dient gehouden te worden.

Uit *de verenigingsmonitor 2008* van bleek dat in 2009 een derde van de verenigingen (met eigen kantine) te maken hadden met een afname van horecabestedingen en een vijfde een toename. Deze afname is alleen maar toegenomen ten opzichte van 2008. Daarnaast beschikt bijna de helft van alle verenigingen over geen eigen accommodatie en/of kantine waardoor het weinig tot geen inkomsten kan genereren uit de horeca (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009). Verder geeft *de Verenigingsmonitor 2008* aan dat 40% van alle sportkantines, in 2009, last te hebben van de recessie en verwachten ze dat dit alleen maar toeneemt. Door de recessie merken verenigingsbestuurders wel dat leden de hand op de knip houden terwijl er door een dalend aantal senioren leden minder bezoekers in de kantine komen. Ook gaan bezoekers eerder naar huis om thuis wat te drinken aangezien dit goedkoper is (van Kalmthout, de Jong en Lucassen, 2009). Nu er structureel sprake is van een daling in de horecabesteding betekent dit dat er meer initiatieven genomen moeten worden om die gewenste bezoeker met nieuwe activiteiten weer in de kantine te ontvangen.

De sportvereniging wordt steeds afhankelijker van de inzet van zijn leden binnen de sportvereniging blijkt uit onderzoek van SWS. Door acties zoals het organiseren van een loterij tot aan het verzamelen van frituurvet kunnen een belangrijke inkomstenbron zijn. De ervaring leert dat het steeds lastiger wordt om leden tot een bepaalde hoogte te krijgen om deze activiteiten te organiseren. Mensen hebben vaak te weinig tijd ervoor. Daarnaast kunnen clubgebouwen voor meerdere doeleinden gebruikt worden aangezien het overdag toch leeg staat. Kaartverenigingen uit de buurt of zzp'ers zouden er gebruik van kunnen maken. Verder is het van belang dat sportverenigingen goed omgaan met hun uitgaven, vaak kan er nog bespaard worden op de energierekening dat meestal de grootste uitgavenpost is.ⁱⁱⁱ

4.1.5 Relatie overheid en sportvereniging: 'from government to governance'

Tot in de jaren zeventig werd de samenleving aangestuurd en verantwoording over die sturing afgelegd op een centraal punt: de nationale overheid. Tegenwoordig zijn die verantwoordelijkheden gefragmenteerd over verschillende actoren. De bevoegdheden en macht zijn hieronder verdeeld onder deze actoren en zijn onderling verbonden in een netwerk van relaties (Theisens, 2012). Deze verschuiving wordt door de Engelse literatuur omschreven als 'from government to governance.' Mayntz (1999) typeert governance als alternatief voor het hiërarchische controle model en verwijst met name naar de groeiende vermenging en wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid. De overheid heeft in dit geval geen machtsmonopolie meer. Door een terugtrekkende overheid ontstaat er meer ruimte voor lokale actoren om een eigen beleid te voeren. Dit proces wordt ook beschreven als meer autonomie voor en responsabilisering van het lokale beleid (Kelchtermans, 2004; Lauglo, 1996; Verhoeven & Elchardus, 2000).

Dit wil niet zeggen dat de overheid geen belangrijke rol meer heeft. Integendeel, de overheid is nog steeds een belangrijke actor in dit verhaal. De algemene controle voor de overheid is volgens Dale (1997) juist toegenomen aangezien het alle netwerken moet coördineren en controleren.

Bij een terugtrekkende overheid wordt er meer verantwoordelijkheid bij de burger gelegd. Volgens Tonkens (2006) wordt actief burgerschap de laatste jaren als dé oplossing aangedragen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen als gebrek aan sociale samenhang, in het

bijzonder tussen verschillende bevolkingsgroepen, consumen­­tistisch en asociaal gedrag, sociale uitsluiting en ten slotte de kloof tussen burgers en bestuur. Daarnaast krijgen burgers een verbindende taak: zij worden geacht bruggen te slaan tussen burgers onderling en tussen burgers en het bestuur (Tonkens, 2006).

4.1.4 Sportbeleid: sport als middel

In deze paragraaf wordt ingegaan op de relatie van overheid en sport en het te voeren beleid hierop. Boessenkool, van Ekeren en Lucassen (2008) geven aan dat er al jarenlang gepleit wordt voor modernisering en professionalisering van sportverenigingen. Politici en beleidsmakers hebben de sport als middel ontdekt om zo maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Zij stellen vast dat de veranderende samenleving behoefte heeft aan een bindend thema en daarom hebben zij gekozen voor sport. In het model van Boessenkool et al. (2010), figuur 1, stond in het verleden vooral ‘de passie’ voor het beoefenen van de sport centraal, terwijl nu verwacht wordt dat sportverenigingen bijdragen aan maatschappelijke diensten en een zorgen voor een goed marktdeel voor hun bond. Dit heeft ondermeer gezorgd voor professionalisering waarbij sportverenigingen steeds vaker een meer bedrijfsmatige aanpak hanteren. In dit geval houdt professionalisering niet het vervangen van vrijwilligers door betaalde krachten in maar wordt bedoeld op het effectief inzetten van al dan niet betaalde ondersteuning (Boessenkoel & Verweel, 2004). De professionalisering wordt steeds zichtbaarder doordat meer aandacht wordt besteed aan plan- en beleidsvorming op de vereniging. Verenigingen krijgen meer oog voor hun maatschappelijke rol en benutten andere financiële bronnen (van Kalmthout & Lucassen, 2007). Het gevaar bij een bedrijfsmatige aanpak is dat organisaties uit het oog dreigen te verliezen wat zich werkelijk aan de basis afspeelt.

De regering ziet kansen in de sport voor het realiseren van belangrijke kabinetsdoelen: op het gebied van preventie, gezondheid, criminaliteit, discriminatie, jeugd­­beleid, onderwijs, waarden en normen, integratie, wijken, veiligheid en internationaal beleid (Beleidsbrief Sport, 2007). De bruto uitgaven van de totale overheid (rijk, provincies en gemeenten) aan sport bedroegen in 2005, 1243 miljoen euro en waren in 2008 gestegen naar 1491 miljoen euro (CBS, 2010). De landelijke politiek is bij veel sportevenementen aanwezig en toont zo aan dat sport een maatschappelijke functie bekleedt. Gemeenten investeren jaarlijks ongeveer 900 miljoen in de sport, dit gaat met name naar onrendabele accommodaties. Dit zorgt ervoor dat Nederland een gevarieerd sportaanbod heeft (Slender, 2008).

Ook het NOC*NSF, dat de sportwereld vertegenwoordigt, zou graag steeds hoger inzetten op de maatschappelijke betekenis van sport. Het heeft als doel de sportparticipatie te vergroten naar 75% en bij de beste tien topsportlanden ter wereld te horen. Verder zet het zich onder andere in voor een veiliger sportklimaat, het voorkomen van seksuele intimidatie, sportiviteit & respect en het opleiden van goed sporttechnisch kader (NOC*NSF, 2012).

Volgens Skille (2008) is de implementatie van beleid echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering aan moeten geven. Daarnaast constateert Skille (2008) dat er op het niveau van de sportvereniging niet alleen beleid wordt geïmplementeerd, maar wordt er ook actief beleid ‘gemaakt’. Iedere situatie verschilt daarin en vrijwilligers reageren daar op hun eigen manier op. Hierdoor vervaagt de lijn tussen het maken van beleid en het implementeren van beleid.

Vermeulen en Verweel (2009) geven aan dat de groeiende interesse van de overheid deels als positief kan worden ervaren. Er zijn over het algemeen meer financiële middelen beschikbaar en op lokaal niveau worden mensen gestimuleerd om aan informele als formele sportactiviteiten te participeren. Toch voelen vrijwillige sportverenigingen een sterke druk tot *professionalisering* (Vermeulen & Verweel, 2009). Boessenkool en Verweel (2004) zien die toenemende druk van professionalisering bij sportverenigingen dan ook als een bedreiging, omdat zij verwachten dat in een sterk geprofessionaliseerde vereniging het vrijwilligerswerk snel zal afnemen. Ze waarschuwen verenigingen om terug te gaan naar de eigen grondslag ten behoeve van hun toekomst. De vraag is volgens van der Roest (2011) dan ook in hoeverre verenigingen zelf het initiatief nemen om over te gaan op deze vorm van professionalisering, of dat zij door de ontwikkelingen min of meer gedwongen worden te innoveren.

4.2 De vrijwillige sportvereniging

Gasterlaars (1997) definieert de vrijwillige vereniging als volgt: “Vrijwillige verenigingen zijn dienstverleningsorganisaties waarin uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deelnemen aan het primaire proces, en waar derhalve geen arbeidscontract bestaat.” De activiteiten die door deze organisaties worden ondernomen staan op zichzelf, ze betreffen ‘een hoger doel’ zoals in de politiek of bij een milieuorganisatie. ‘Gezelligheid’ kan ook doorslaggevend zijn voor de betrokkenen, zoals bij sport- en studentenverenigingen. Vrijwillige verenigingen, zoals de sportvereniging, zorgen voor een scheiding tussen werk en privé. Kenmerkend voor de vrijwillige sportvereniging is dat actieve kaderleden (de uitvoerenden) en zelfs het bestuur van de vereniging participeren in de organisatie op basis van vrijwilligheid. De bindingen binnen de vrijwillige sportvereniging zijn, volgens Gasterlaars (1997), in hoge mate informeel van aard. Doordat de sportvereniging een ‘vrijwillig karakter’ heeft is deze binding zeer belangrijk. De vrijwillige sportvereniging kent een formeel-democratisch besluitvormingsstructuur (de Algemene Ledenvergadering) maar de informele verhoudingen zijn doorslaggevend (Gasterlaars, 1997).

Volgens Gastelaars (1997) zijn er twee elementen van belang bij een vrijwillige sportvereniging. Enerzijds, het onderlinge karakter van de bindingen tussen de in principe gelijkwaardige leden van de gemeenschap, die verenigingen graag willen zijn. Anderzijds, het (besloten) ‘wij-gevoel’ dat aangewakkerd wordt door de collectieve binding aan een bepaald gemeenschappelijk doel. Ook is een charismatische leider belangrijk voor een vrijwillige sportvereniging die een zekere uitstraling heeft naar het collectief. Daarnaast moet diegene die het leiderschap heeft binnen de organisatie het vertrouwen hebben van alle afzonderlijke leden (Gasterlaars, 1997).

4.2.1 Van mutual support naar service delivery

Boessenkool et al. (2008) geven aan dat de georganiseerde sport en met name de sportverenigingen voor de sportbeleidsmakers van cruciaal belang zijn, blijkende uit de toenemende interesse van de overheid. De sportvereniging wordt steeds meer als bindende factor in de samenleving gezien (Boessenkool et al., 2008). De vraag is alleen of de sportvereniging de maatschappelijke trends wel aankan aangezien er vaak veel wordt verwacht van een bestuurder of vrijwilliger. Het zijn volgens Boessenkool et al. (2008) met name de bemoeienissen van buitenaf zoals de gemeente of de sponsor die de druk opvoeren. Dit komt de kwaliteit als de variatie van de sport ten goede, maar hierdoor stijgt ook het verwachtingspatroon. Zoals eerder genoemd zijn de traditionele waarden en normen bij verenigingen: participatie, betrokkenheid, solidariteit en de

focus op eigen leden (Boessenkool et al., 2008). Hoogendam en Meijs (1998) constateren dat als sportverenigingen willen omschakelen van een traditionele vereniging naar een meer professionelere en moderniserende vereniging met maatschappelijke doelstellingen het ook zijn waarden en normen moeten aanpassen. Waarden en normen als oriëntatie op de omgeving, doelmatigheid, affectiviteit en kwaliteit zullen hier de boventoon voeren. Deze organisatieverandering vraagt veel van een sportvereniging, het is van belang dat een vereniging bewust deze keuze maakt zodat het de consequenties kan overzien (Hoogendam & Meijs, 1998). Er wordt steeds meer aan de verenigingen gevraagd om bepaalde maatschappelijke doeleinden na te streven, dit zal uiteindelijk ook gevolgen hebben voor de sportvraag. Sporters zullen steeds meer gewend raken aan het feit dat er maatschappelijke doeleinden worden nagestreefd binnen de vereniging. Hierdoor kunnen kleinere verenigingen in problemen komen, aangezien zij minder (snel) geprofessionaliseerd zijn (Smits & Martens, 2009).

De inzet van professionals versterkt overigens een ontwikkeling aan de vraagzijde, namelijk het feit dat de sporter zich steeds meer als consument van een dienst opstelt. Door Van Bottenburg (2007) wordt deze ontwikkeling omschreven als een verschuiving van mutual support organisatie naar service delivery organisaties (Handy, 1988). Daarnaast is er nog een derde type, de campaigning organisatie. Het onderscheid is gebaseerd op de doelstelling van de organisatie. Mutual support organisaties zijn organisaties van mensen met eenzelfde interesse of eigenschap. Ze richten zich primair op onderlinge dienstverlening en ondersteuning. Service delivery organisaties zijn dienstverlenende organisaties die zich in hun activiteit niet in de eerste plaats op de eigen leden richten maar op anderen. Campaigning-organisaties ten slotte zijn belangenorganisaties waar idealen worden nagestreefd (Janssens, 2011).

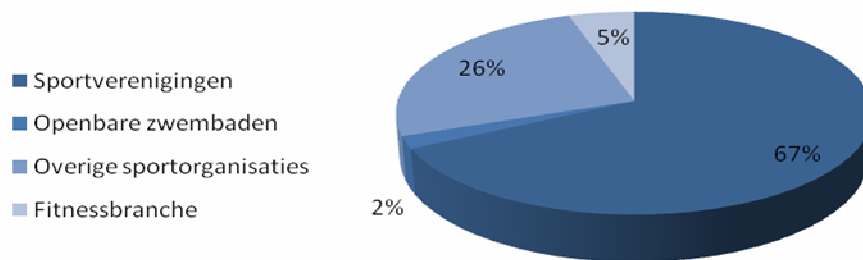
Volgens Janssens (1991) is een mutual support organisatie sterk intern gericht aangezien het voor en door leden wordt georganiseerd. Er heerst een informeel karakter met weinig hiërarchie, weinig op papier, onduidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden, multitasking, beleid en uitvoering lopen door elkaar heen, communicatie en besluitvorming zijn informeel. Vrijwilligers worden niet geselecteerd op hun vaardigheden. Erbij horen en bereid zijn om iets te doen is voldoende. Service delivery organisaties hebben een veel opener karakter en hebben een duidelijke organisatiestructuur. Er heerst een hiërarchie, er zijn duidelijke doelstellingen, verdeling van taken en bevoegdheden, procedures en richtlijnen, een bestuur op afstand. Vrijwilligers worden geworven en geselecteerd. Het bestuur hoeft geen afspiegeling te zijn van de leden maar bestaat uit deskundigen.

Kuperus (2005) constateert echter spanningen met betrekking tot de veranderbaarheid van verenigingen, ook wel veranderingsresistentie genoemd. Besluitvormingsprocessen zijn binnen sportverenigingen per definitie traag van aard. Dit heeft te maken met het democratische proces dat hieraan vast zit. Dit zorgt voor vertraging in het veranderingsproces. Daarnaast is het voor beleidsontwikkeling, planmatig en toekomstgericht denken en handelen vaak moeilijk de handen op elkaar te krijgen in een omgeving waar besluiten ad hoc worden genomen of juist heel lang duren (via de ALV), waarbij de inhoud van het beleid vaak historisch bepaald is (Janssens, 2011). Volgens Kuperus (2005) is sprake van een paradox. De aanleiding voor de verandering (vergrijzing, nieuwe wensen en behoeftes van de klantleden) is vaak ook de belangrijkste belemmering voor de veranderingen. Juist het vergrijzde kader zou moeten instemmen met veranderingen, waarvan ze de noodzaak niet zien of die hen zelfs tegen de borst stuiten (Kuperus, 2005).

4.3 De sportvereniging anno 2013

In Nederland zijn er op het moment van dit onderzoek ca. 40.000 sportaanbieders in Nederland waarvan 27.000 uit verenigingen. Dit is maar liefst 67% van alle sportaanbieders. Daarnaast zijn er ook andere aanbieders van sport zoals openbare zwembaden, de fitnessbranche en overige sportorganisaties (figuur 7). Dit geeft aan hoe belangrijk de sportverenigingen zijn in Nederland betreffende het aanbieden van sport (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

Figuur 7: Geschat aantal sportaanbieders in Nederland (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).



Gemiddeld bestaat een sportvereniging uit 195 leden, maar dit kan behoorlijk variëren. 59% van de verenigingen heeft plannen/doelstellingen op papier met betrekking tot het functioneren van de vereniging. Dit is een verschuiving ten opzichte van 2008, toen 51% van de verenigingen beschikte over beleidsplannen.

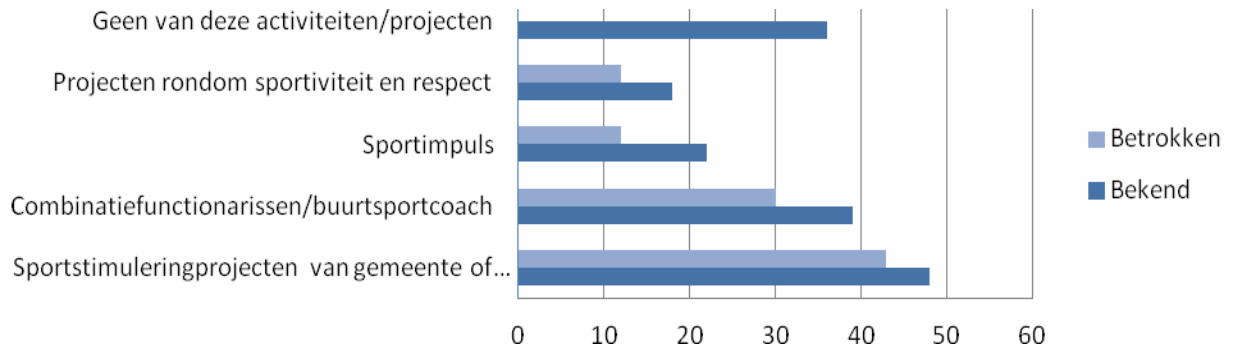
Volgens *de SportAanbiedersMonitor 2012* biedt 81% van de sportverenigingen slechts één sport aan. Daarnaast biedt 14% naast de hoofdsport een tweede sport aan (double-sport). 5% van alle verenigingen is een omnisportvereniging. De kleine verenigingen (max. 100 leden) horen vooral tot de verenigingen die slechts één sport (91%) aanbieden. Van de sportverenigingen heeft 80% voldoende vrijwilligers en kent 20% een tekort. Van deze sportverenigingen werkt ongeveer de helft met een vrijwilligersvergoeding, 53% (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

De meeste verenigingsbestuurders vinden dat sportverenigingen een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, namelijk 80%. Grote verenigingen steunen deze stelling vaker dan kleine verenigingen. In *de SportAanbiedersMonitor 2012* komt naar voren dat 88% samenwerkt met andere organisaties. Dit zijn met name de grote verenigingen of degene met een eigen accommodatie. De grootste samenwerkingspartners zijn de gemeente, de andere sportverenigingen en het onderwijs (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

Kijkend naar de sportstimuleringsprojecten valt op dat er maar weinig verenigingen hiermee bekend zijn. Slechts 43% van de sportverenigingen neemt minimaal deel aan één van de projecten

(figuur 8). Dit is toch verassend te noemen aangaande de eerder genoemde 80% als het gaat om de maatschappelijke verantwoordelijkheid van verenigingen.

Figuur 8: Bekendheid met en betrokkenheid bij projecten (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).



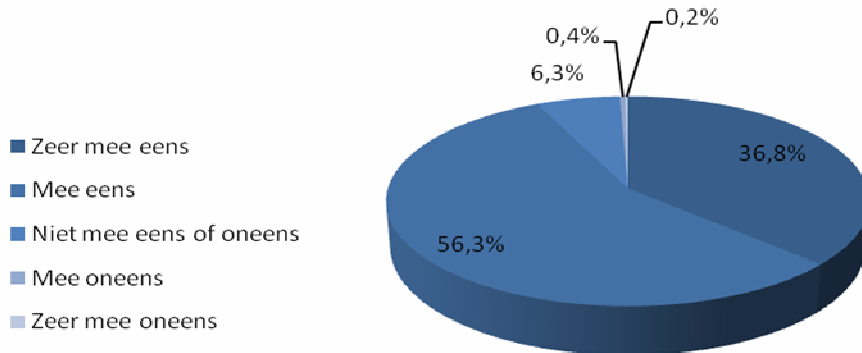
Toch blijkt drie kwart van de verenigingen momenteel niet betrokken te zijn bij één of meer van de voorgelegde sportstimuleringsprojecten. Tevens geeft ook maar drie kwart aan, belangstelling te hebben om hier in de toekomst een rol in te spelen (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

4.3.1 De missie & visie van de sportvereniging

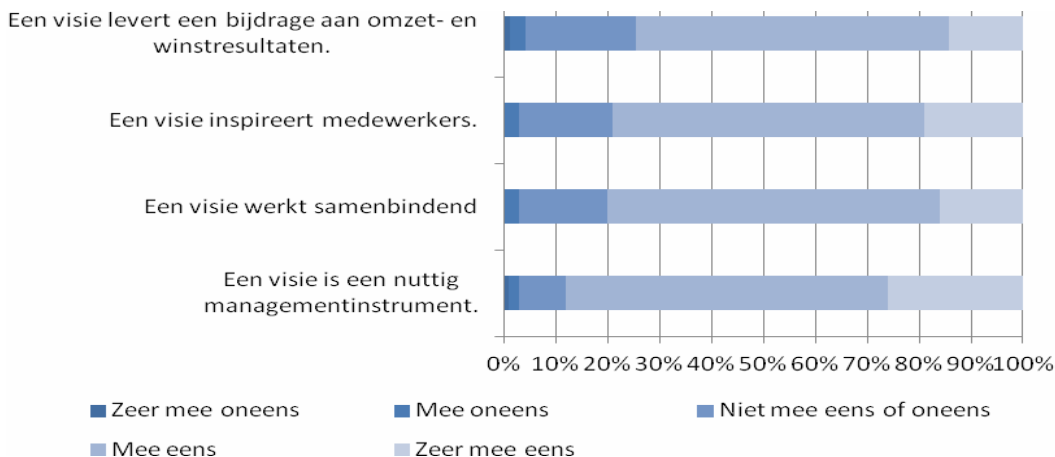
Om een sportvereniging te kunnen laten functioneren is een bestuur essentieel. Het bestuur heeft de leiding over de vereniging en stuurt het een bepaalde richting op. Op basis van deze bepaalde richting zal het bestuur bepaalde beslissingen maken om zijn uiteindelijke doelen te behalen. Een goede visie met daarop aansluitend beleid biedt een kader om beslissingen te maken. Een visie is een ambitieus beeld waar de sportvereniging in de toekomst zou moeten staan. Om deze visie en uiteindelijke doelstellingen te ontwikkelen is het van belang dat de sportvereniging achter zijn eigen identiteit komt (Klijn, 2012). Van der Loo, Geelhoed en Samhoud (2007) verstaat onder de missie, de levenstaak of roeping. Een missie staat voor ‘het werkterrein van een organisatie’, het bestaansrecht, de betekenis die men heeft voor belanghebbenden. Om verwarring te voorkomen vormen missie en visie in dit onderzoek gezamenlijk de ambities van de sportvereniging.

Adviesbureau Samhoud deed onderzoek naar organisatievisies in Nederland. In dit onderzoek zijn 534 Nederlandse managers uit 345 verschillende organisaties ondervraagd. Hier komt naar voren dat 93% van hen vindt dat organisaties een visie nodig hebben, hiervan is 37% het daar zelfs ‘zeer mee eens’. Nog geen 1% vindt een visie overbodig, zie figuur 8 (van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007).

Figuur 8: Reacties op de stelling 'Organisaties hebben een visie nodig' (van der Loo et al., 2007).



Verder blijkt uit het onderzoek van adviesbureau Samhoud dat managers de noodzaak ervan inzien om met een visie te werken zodat iedereen in de organisatie weet wat de koers is en waarom. Aan dezelfde managers werd gevraagd: 'Heeft uw organisatie een visie?' 83% geeft aan over een missie & visie te beschikken. Slecht 10% geeft aan niet over een visie te beschikken, terwijl 7% het niet weet. Een visie geeft een duidelijke focus aan zodat een organisatie weet waar het naartoe wil en hoe ze dat willen bereiken. Managers vinden dat een visie bindend werkt met name in tijden als individualisering. Daarnaast heeft een organisatie een houvast nodig in tijden van grote of snelle veranderingen, een visie kan daartoe bijdragen. De reden om als organisatie een visie te ontwikkelen is dus zeer nuttig vinden dezelfde managers. Dit nut bestaat uit samenbindend (80%), het inspireert medewerkers (79%) en het levert een positieve bijdrage aan de omzet en winst van een organisatie (73%), figuur 8 (van der Loo et al., 2007).



Figuur 8: Reactie op de vraag 'Wat is het nut van een visie?' (van der Loo et al., 2007)

Volgens de SportAanbiersMonitor 2012 beschikt 69% van alle sportverenigingen over een duidelijke missie en visie voor de lange termijn, dit zijn met name grote verenigingen en

verenigingen met een eigen accommodatie. Middelgrote (62%) en grote verenigingen (74%) en verenigingen met een eigen accommodatie (69%) hebben vaker plannen op papier. (Middel)grote verenigingen en teamsportverenigingen hebben vaker beleidsplannen voor werving en behoud van vrijwilligers en sporttechnische zaken (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013).

5. Analyse kader

Zoals eerder is vermeld in de voorgaande hoofdstukken, zal de data die uit interviews, focusgroep en documentanalyse naar voren zijn gekomen worden geanalyseerd aan de hand van het concept betekenisgeving (5.1). In paragraaf (5.2) zal de complexe en dynamische context van de sportvereniging nader worden toegelicht. Ook zal de betekenisgeving van verschillende actoren worden verduidelijkt. Tot slot wordt in paragraaf 5.3 het laatste analyseconcept macht uitgelicht.

5.1 Betekenisgeving

De Amerikaanse psycholoog Weick (1995) noemt betekenisgeving als een *continu proces*, dat zich voortbouwt op ervaringen uit het verleden. De basis van het geven van betekenissen zijn het construeren van frames en cues. Dit proces wordt gestuurd door nieuwe ervaringen die ontstaan, ook wel *cues* genoemd terwijl *frames* als een referentiekader van ervaringen uit het verleden wordt gedefinieerd. De basis van het geven van betekenissen wordt gelegd door het construeren van deze frames en cues. Betekenis wordt gegeven door een betekenisgever die zijn of haar identiteit presenteert en aanpast in interactie met anderen, *de identiteitsconstructie*. De manier waarop tegen een bepaalde identiteit aangekeken wordt, beïnvloedt voor een groot deel op welke wijze de handelingen van deze bepaalde persoon geïnterpreteerd of gewaardeerd worden. Naast het gegeven dat de omgeving of context van invloed is op het handelen van personen, hebben personen ook zelf invloed op hun omgeving. Deze interactie is een belangrijke karakteristiek van betekenisgeving. Daarnaast zijn ook ervaringen uit het verleden van invloed op de betekenisgeving, *de retrospectiviteit* (Weick, 1995). Weick (1995) stelt vast dat mensen altijd op zoek zijn naar geloofwaardigheid. Deze geloofwaardigheid wordt gezocht in logische samenhang, wat belangrijker wordt geacht dan feitelijke juistheid (Weick, 1995). Deze logische samenhang is echter *subjectief* van aard, wat voor de ene persoon logisch is, zal voor een ander persoon helemaal niet logisch zijn.

Dit geldt ook voor informanten binnen de sportvereniging. In dit geval wordt er gekeken naar de betekenis hoe informanten aankijken tegen de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving. Deze betekenissen worden toegekend op basis van oude ervaringen en door het opdoen van nieuwe ervaringen, op deze wijze is het een continu proces. Als een informant een slechte ervaring opdoet met een andere sportvereniging kan dat bepalend zijn voor de betekenis die de informant geeft aan die sportvereniging. Dit geeft aan dat betekenisgeving veranderlijk is. Dit is ook bepalend voor het handelen. De betekenis die informanten op dit moment toekennen aan de positionering van de sportvereniging in de samenleving kan heel anders zijn als over twintig jaar. Op dat moment zijn er waarschijnlijk ook anderen ontwikkelingen gaande in de samenleving waar men zich mee bezighoudt.

5.2 Context

De context is de omgeving waarin iets zijn betekenis krijgt door de informanten. Sportverenigingen maken deel uit van een complexe en dynamische context. Organisaties zijn halfopen systemen waarbinnen de actoren in constante interactie zijn met de *omgeving*. Dit wordt ook wel de *actor-incontext* benadering genoemd (Anthonissen & Boessenkool, 1998; Anthonissen, Vermeulen, & Verweel, 2001). Anthonissen en Boessenkool (1998) geven aan dat verenigingsprocessen in directe relatie met de externe actoren staan. Informanten ondervinden invloeden van buitenaf, hierin zijn zij gebonden aan de contextualiteit van hun handelen. Hiervan zijn zij vaak niet bewust en zien daarom geen nieuwe kansen of uitdagingen. Het centrale thema *betekenisgeving* binnen dit onderzoek heeft te maken met invloeden vanuit bepaalde contextuele situaties. Weick (1995) is van mening dat organisatieprocessen relationeel en contextueel bepaald worden. Hij ziet organisaties niet als een statisch gegeven maar als een uitkomst van betekenisgeving aan de gevolgen van handelen. Het gaat om de betekenissen die de informanten aan de context geven.

5.3 Macht

Het derde analyseconcept is macht. Macht is één van de elementen van kritische studies uit het epistemologisch perspectief (figuur 2). Organisaties worden door kritische wetenschappers gezien als een politieke omgeving waarin de nadruk wordt gelegd op ongelijkheid (Deetz, 1996). Machtverhoudingen in organisaties worden gekenmerkt door een wederzijdse afhankelijkheid (Bovens et al., 2007). In dit onderzoek speelt de wederzijdse afhankelijkheid van de sportvereniging ten aanzien van een veranderde samenleving. Volgens Elias (1971) heeft een machtsbalans altijd twee polen, waarbij de sterkte van de partijen de doorslag geeft. Een ongelijk machtsbalans kan ervoor zorgen dat bepaalde personen of (sub)groepen de mogelijkheid verschafft om interpretatiekaders met meer gezag naar voren te brengen en anderen te dwingen tot handelen overeenkomstig hun situatiedefinitie. Deze ongelijke machtsbalans kan opspelen bij de complexe relatie binnen verenigingen, tussen de verenigingen en externe partijen als de overheid. Macht moet volgens Foucault (1983) worden omschreven als iets dat wordt beoefend en niet als een bezit, bevoegdheid of resource. Macht is een rationeel gegeven wanneer dat beoefend wordt. Doordat macht tot uiting komt in praktijken, relaties, context en actoren is het van belang om de effecten hiervan te onderzoeken (Gallagher, 2008). De positionering van de sportvereniging in een veranderende samenleving kan worden gezien als een 'arena' waarin actoren strijden om posities, rechten en plichten ten opzichte van elkaar in een afgebakende ruimte (Anthonissen & Boessenkool, 1998; de Ruijter, 1998). Volgens de Ruiter (1988) wordt de samenleving geduid in termen van partijen die elkaar bestrijden voor het realiseren van behoeften. De samenleving is vanuit dit perspectief een strijdperk. Strijd, conflict, verschil en ongelijkheid zijn een integraal bestanddeel van samenleven; wellicht meer als harmonie, vrede en gelijkheid (de Ruiter, 1988). Deze strijd vindt plaats in organisatieprocessen waarbinnen naast samenwerking ook sprake is van onderlinge conflicten als gevolg van tegenstrijdige belangen en een ongelijke machtsverdeling. Binnen deze arena vindt op alle niveaus onderhandeling plaats tussen actoren om uiteindelijk de eigen ambities te bereiken. Belangrijke elementen hierbij zijn de actoren, hun posities in het 'strijdveld' en de betekenisgeving van de actoren binnen de arena (de Ruijter, 1998).

6. Het perspectief van de sportvereniging

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de observaties, documentanalyse interviews en focusgroepbijeenkomst die plaatsgevonden hebben bij de vier sportverenigingen. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van interviews die eerder zijn afgenomen door studenten van de Hogeschool van Utrecht (HU) bij tien sportverenigingen. De resultaten worden gepresenteerd op basis van het analysekader. Dit houdt in dat de gepresenteerde resultaten wijzen op concepten als betekenisgeving, context en macht.

In dit hoofdstuk zullen verschillende aspecten van de sportvereniging aan bod komen die in relatie staan met de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving. Er zal gekeken worden naar de betekenis die informanten geven aan hun eigen vereniging (6.1), de financiële situatie (6.2) en binding (6.3). In paragraaf 6.4 wordt de maatschappelijke rol van de sportvereniging besproken. De ontwikkelingen uit de maatschappij worden behandeld in paragraaf 6.5. Vervolgens zullen, in paragraaf 6.6, de betekenissen die worden toegekend door informanten aan de organisatie en het beleid van de sportvereniging aan bod komen. De betekenis die informanten toekennen aan de verwachtingen vanuit de samenleving naar de sportvereniging worden weergegeven in paragraaf 6.7. Tot slot volgt een resumé (6.8).

6.1 Hoe kijken informanten tegen hun eigen vereniging aan?

In elk interview met de informanten is gevraagd naar de oorsprong van de vereniging, kenmerken van de vereniging, wat de vereniging belangrijk vindt en welke ambitie het heeft. Volgens informanten spelen factoren als historie, de samenstelling binnen de vereniging en de ambitie een belangrijke rol.

6.1.1 Identiteit sportvereniging wordt beïnvloed door het verleden

Deze paragraaf gaat over de ontstaansgeschiedenis van de sportverenigingen. In de interviews met informanten is gevraagd naar de geschiedenis van de vereniging. Onderstaande drie citaten geven aan dat een fusie en de verplaatsing naar een andere accommodatie in het verleden een grote rol hebben gespeeld. Dit beïnvloedt de vereniging tot in het hedendaags.

“Onze slogan is, dat zijn woorden die Cor Janssen geïntroduceerd heeft, ‘Met pret presteren’. En hij heeft al eens uitgelegd, dat hij dat heeft afgeleid bij de fusie van twee clubs waaruit de fusie voortkwam, VV Utrecht waar Jan Wouters, Robbie Witschge en Diba onder andere vandaan komen was een middenstandersvereniging waar presteren heel belangrijk werd gevonden. Het team van Jan Wouters werd jaar na jaar kampioen. Aan de overkant van de Grebbeberglaan had je Zwaluwen Vooruit. Een katholieke vereniging opgericht door paters. Hier beleefde mensen vooral plezier. Eigenlijk is dat op het verzoek van wethouder Spekman, Zwaluwen Utrecht 1911 geworden. Van daaruit leidde Cor Janssen dan die slogan af ‘Met pret presteren’.” (Zwaluwen Utrecht, secretaris)

“Sporting ’70 komt voort uit Sint.Maarten, Sint.Maarten is een afsplitsing van Zwaluwen. In 1970 is Sporting ontstaan vanwege de fusie met een handbalvereniging, die in 1985 er weer uit is gegaan. Sporting was een katholieke vereniging waar normen en waarden hoog in het vaandel

stonden. Sportiviteit, geen alcohol of zeer beperkt en meer recreatief als prestatief. Prestatief was een slecht woord. Dat heeft van Sporting een gemoedelijke en ontspannen vereniging gemaakt waarbij heel lang de gezellig en het recreatieve voorop heeft gestaan. Dat is ook mede een oorzaak waarom het vrouwenvoetbal vanaf 1985 aanwezig is. De macho cultuur of stierencultuur kennen we hier niet.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“UVV teert op de oude uitstraling die het vroeger had. Verder is het een club die nu 110 jaar bestaat. Dus een redelijk oude club in Utrecht. Alleen als je naar de opbouw van de club kijkt is het eigenlijk pas zes jaar oud vanwege de nieuwe accommodatie. Daardoor heb je een heel ander ledenbestand gekregen. Voor het nieuwe complex hadden we nog maar 100 leden. De club was eigenlijk op sterven na dood. En is in 6 jaar tijd van 100 leden gegroeid naar 865 leden met een wachtlijst van dik over de 300. Er is een enorme groeistuij ontstaan. Iedereen praat over UVV van toen en ik probeer mensen duidelijk te maken dat het om het UVV van nu gaat. En wat zie je, cruciale plekken worden nu nog ingenomen door mensen die al 40 à 50 jaar bij de club zitten. Personen die vinden dat vroeger alles beter was. Dat is een beetje het probleem. Je moet nieuw elan aan de club geven die past bij wat UVV nu is. Dat is een club in opbouw.” (UVV, voorzitter)

Die historie hangt als een molensteen om de nek. Iedereen praat altijd over hoe het vroeger was. (UVV, elftalleider)

Uit interviews met informanten blijkt dat de ontstaansgeschiedenis van de vereniging heeft gevormd tot waar het nu staat. Het beïnvloedt de vereniging hedendaags. De missie, normen & waarden van de vereniging worden meegenomen uit het verleden. Daarnaast worden er rolmodellen genoemd waar de vereniging trots op is. Het verleden kan men echter niet terughalen. Doordat de vereniging in het verleden successen heeft geboekt hebben de leden binnen de vereniging de neiging om vooral terug te kijken in plaats van vooruit. Tijdens mijn observaties valt dit ook terug te zien in kantines van sportverenigingen. Vaak hangen er foto's van oude elftallen in de kantine of bestuurskamer en is er een grote vitrinekast met gewonnen bekertjes uit het verleden (zie figuur 10). Terwijl foto's van de huidige teams vaak ontbreken.



Figuur 9: Prijzenkast van U.S.V. Elinkwijk.

6.1.2 De uitdaging om die ontmoeting te faciliteren

Tijdens de interviews is gevraagd naar wat de eigen vereniging zo uniek maakt ten opzichte van andere verenigingen. Wat wil de vereniging uitdragen? Uit de interviews blijkt dat verenigingen heel divers zijn en uniek van aard. Beide citaten gaan hierop in.

“Ja, wij vinden dat wij de meest culturele club van Utrecht zijn. Dit zijn wij denk ik objectief gezien ook en dat vinden wij ook belangrijk. We willen graag een afspiegeling van de samenleving zijn.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“We zijn een omnivereniging, waar verschillende culturen goed kunnen samengaan. Dat zie je mooi op zaterdagochtend hier. Verschil van opleidingsniveau op verschillende takken van sport. Wat dat betreft zijn we een echte ontmoetingsplek voor heel veel verschillende mensen. We zijn dus wel een club die deze ontmoeting wel mogelijk maakt bij de club. Op datzelfde gebied, je moet eigenlijk altijd de uitdaging zien om die ontmoeting te faciliteren. Dus dat is niet makkelijk, het blijft een uitdaging.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Ook de voorzitter van V.V. Hoograven ziet zijn vereniging als een ontmoetingsplek en daarnaast als plek waar men zichzelf kan ontwikkelen:

"Voetbalvereniging betekent niet dat je alleen daar heen gaat om te voetballen. Het spelletje is goed om jezelf fysiek te ontwikkelen, je motorieke ontwikkeling gaat daar ook mee gepaard. Daarnaast is het ook een mooie ontmoetingsplek, waar je mensen ontmoet, sociaal bezig bent, vertrouwen creëert, waardering krijgt en zelfvertrouwen opbouwt." (V.V. Hoograven, voorzitter)

"Voetballen gaat bij Sporting altijd door, er moet met plezier worden gevoetbald en we besteden daarnaast ook aandacht aan opleiding en we zijn niet vies van prestaties, maar wel in die volgorde. Dat betekent dat we onze leden ook een vertrouwde en veilige omgeving willen aanbieden. Waar ze ook vandaan komen en dat ze kunnen ballen bij Sporting. Dat is de kern waar het om draait." (Sporting'70, secretaris)

Termen als plezier, ontwikkeling als persoon en ontmoetingsplek voeren de boventoon in de interviews met informanten. Verder geven informanten in de interviews aan het belangrijk te vinden dat mensen zich welkom en veilig voelen op de vereniging.

6.1.3 Opbouwen via de Cruiff gedachte

In de interviews met informanten is gevraagd naar de ambitie van de sportvereniging. Hoe gaan sportverenigingen om met deze ambitie en welke ambities hebben ze? Onderstaande drie citaten gaan in op deze vragen.

"We zijn nog niet bij de derde klasse, als je kijkt naar de senioren. Het in elkaar schuiven van de verschillende beleidsplannen. Zorgen dat het totaal in harmonie is, dat we een goed opleidingsstraject hebben. Dat we iedereen voetbal kunnen aanbieden die dat wil. Dat selectie- en breedteteams stabiel zijn en blijven. Dan heb je een basis om verder te kijken om kinderen en spelers aan het voetballen te houden. Dan heb je ook automatisch doelen dat je geen leegloop krijgt vanaf C. Een betere doorstroom van de zaterdag naar de zondag. Het liefste daarbij meer voetbal naar de zondag toe halen ivm de capaciteit van de velden." (Sporting'70, secretaris)

"Het eerste team zit nu in de 4^{de} klasse en dreigt te degraderen. Nou dat willen we eigenlijk naar de 2^{de} klasse hebben. Maar dat doe je door het recreatieve goed te regelen. Als de jongens het daar naar hun zin hebben en met pret goede prestaties leveren en zich betrokken voelen met de vereniging. Net als de ouders, en ze erin geloven. Kinderen hebben het hier na hun zin en lopen minder snel weg. Kinderen kunnen doorstromen naar je senioren. Vervolgens kun je via de Cruiff gedachte dat opbouwen." (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Toch hebben niet alle verenigingen hun ambitie helder. Zo vertelt een teamleider van V.V. de Meern:

"Onze doelstelling is zo breed, dat de club zich daarmee wel af kan vragen waarvoor de club op aarde is. Het voorzien in recreatieve behoeften van de vinx bewoners hier, qua prestatie iets neer te zetten in de regio of aanspraak maken op de positie als satellietclub van FC Utrecht." (V.V. de Meern, teamleider)

In de interviews met informanten blijkt dat verenigingen ambities hebben en deze vrij divers zijn. Ze zijn op zoek naar een juiste balans tussen recreatie vs. prestatie, zo hoog mogelijk voetballen, doorstroming van de jeugd naar de senioren en betrokkenheid van leden en ouders. Naast sportieve ambities hebben verenigingen ook ambities om een belangrijke rol te spelen in de wijk of om als vereniging te groeien qua ledenaantal.

6.2 Hoe is de financiële situatie van de sportvereniging?

In deze turbulente tijden moet de overheid de komende jaren fors bezuinigen. Dit geldt voor de rijksoverheid, maar ook voor de lokale overheid. Hierdoor worden gemeentelijke subsidies ingekort. Daarnaast moet iedereen op de ‘kleintjes’ letten. In de interviews is gevraagd aan informanten op welke manier de sportverenigingen last hebben van de bezuinigingen en in welke mate. Hebben sportverenigingen innovatieve oplossingen bedacht om de bezuinigingen de kop in te drukken?

6.2.1 Verbindingen in de wijk gaan verloren

In deze paragraaf geven informanten in interviews aan dat de lage baromzet, het aanschaffen van materiaal en de moeilijk op te halen contributie factoren zijn die worden beïnvloed door de bezuinigingen.

“Deze winter hadden we heel veel afgelastingen, dus dan heb je bij de bar ook een stuk minder omzet, dat ga je merken in je portemonnee. Tegelijkertijd ook heb je minder ruimte om nieuw materiaal aan te schaffen, dat blijft beperkt. Je kunt er wel iets economischer mee omgaan, maar op een gegeven moment houdt het een keer op, want je hebt toch gewoon de spullen nodig.” (U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

“We hebben last van contributies die niet betaald worden. We zijn wel iets harder aan het worden zo van als je bij Sporting komt weet je waar je aan toe bent en ook wat je financiële verplichtingen zijn.” (Sporting’70, secretaris)

De bezuinigingen vanuit de gemeente hebben ook invloed op de professionalisering van de sportverenigingen.

“Mijn rol als verenigingsmanager krijgt een meer zakelijker karakter, gedwongen door de veranderingen in de maatschappij. Dat komt dus voornamelijk ook door de bezuinigingen die zijn opgelegd vanuit de regering.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“(…) afgelopen jaren is het geld voor de verenigingsmanagers afgenomen. Terwijl er zo veel mooi werk is geleverd door verschillende verenigingsmanagers.(…) Dat vind ik eeuwig zonde, dat er bezuinigd is op mensen en niet helaas op goederen. Terwijl ik vind dat juist mensen verbindingen kunnen maken. (...) (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

Ik ben erg bang dat sportverenigingen zich steeds meer intern gaan focussen doordat ze denken dat is leuk dat de gemeente Utrecht zegt dat we onze rol naar buiten toe moeten blijven vertolken maar als je daarvan geen resultaten meer ziet. Op dat moment zegt iedereen binnen de vereniging

ook focus jij eerst maar op onze interne zaken want daarvoor kunnen we nog genoeg vrijwilligers gebruiken.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“Waar ik weleens bang voor ben is dat je de structuur die er nu staat, en dat geld voor heel de stad, is broos. Als de gemeentelijk subsidies verdwijnen dan is alles wat je hebt opgebouwd valt dan weg. Dus die hele infrastructuur die aantoonbaar werkt verdwijnt dan. Geen combinatiefunctionarissen meer. Geen verenigingmanager meer.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Doordat gekort wordt op subsidies zullen verenigingen nu minder snel hun rol naar buiten toe kunnen vertolken. Volgens informanten valt er een deel professionalisering weg waardoor automatisch ook verbindingen in de wijk verloren gaan. De hele infrastructuur die aantoonbaar werkt verdwijnt dan.

6.2.1 De schatkist is leeg

Volgens informanten ondervinden sportverenigingen problemen met hun accommodatie door bezuinigingen. Accommodaties worden slecht onderhouden en velden liggen er over het algemeen slecht bij. In de volgende citaten wordt dit uitgebreid besproken:

“We hebben drie velden, waarvan een kunstgras veld en de andere twee gras. En met name de grasvelden zien we dat die heel snel ‘naar de klote’ gaan. En in de loop van het seizoen eigenlijk steeds slechter worden. Dus de wens is eigenlijk om drie kunstgrasvelden te hebben. En dan merken we dat daar flink voor aan de bel getrokken moet worden bij de gemeente. Dat het er dramatisch uit ziet, ook vanwege de belijning en dat je er nauwelijks wedstrijden op kan laten spelen. Maar dan merk je dat de gemeente de boot toch erg afhoudt. Aangezien de schatkist leeg is.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“We hebben geen geld om te reserveren. We hadden laatst een kapotte afvoer, de afzuig installatie werkt niet goed. Er is een gaslek geweest. Dit gaat direct ten koste van de liquiditeit. Doordat we een bewerkelijke accommodatie hebben, kunnen we eigenlijk geen tegenslag hebben. Nu was dat gaslek van achter de meter, dat betekent dat je het gaslek zelf mag gaan oplossen en dat de kosten voor ons zijn. Dus dat hebben we ook weer gehad.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“Gemeente is al niet meer in staat normaal onderhoud te doen. De lampen worden niet meer vervangen door de gemeente in de kleedkamers dat moeten we zelf doen. Daar hebben ze geen geld meer voor terwijl ik het van ze huur.” (UVV, voorzitter)

“Nou ja het is duidelijk dat wij onze accommodatie aangepast willen zien worden maar dan moet je ook hopen dat er geld is. Als je dingen voor elkaar wilt krijgen dan is het belangrijk dat de gemeente achter je plannen staat. Uiteindelijk heb je de gemeente toch nodig want het terrein waar we nu op zitten dat huren we van de gemeente. Dus is het belangrijk dat je die relatie in stand houdt.” (UVV, voorzitter)

Veel accommodaties worden volgens verenigingen slecht onderhouden doordat de gemeente niet in staat is normaal onderhoud uit te voeren. Velden liggen er over het algemeen slecht bij en elke vereniging zou graag een extra kunstgrasveld willen hebben. Toch hebben de meeste verenigingen volgens informanten wel begrip voor de situatie dat er geen geld is vanuit de gemeente.

6.2.2 Gebrek aan sponsors

Aan informanten in interviews is gevraagd in hoeverre de financiële crisis ook de sportverenigingen raakt als het gaat om sponsoring en hoe verenigingen daarmee omgaan. Onderstaande citaten geven de onzekere situatie weer.

“Verder heeft onze zaterdag hoofdsponsor aangegeven nog één jaar te willen sponsoren en dan stopt. Onze hoofdsponsor van zondag heeft het nog goed en wil met één jaar verlengen. Maar ik weet ook niet wat er na gebeurt.” (UVV, bestuurslid)

“Verder merken we de recessie met de reclameborden. We verkopen steeds minder reclameborden. Het is natuurlijk steeds minder van deze tijd om reclameborden langs het veld te hebben. (...) Dat zijn de eerste dingen waar een ondernemer op gaat schrappen als het minder gaat.” (UVV, bestuurslid)

“Wij hadden wel een grote jeugdsponsor BMC, en die is gestopt. Daar heb je als club wel last van.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

Toch zijn er ook verenigingen die op een innovatieve manier omgaan om geld te genereren. Twee informanten vertellen als volgt:

“Wij passen ook de nieuwe technieken van sportsponsoring toe. Wij hebben gekozen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en daarbij hebben we gekozen voor een maatschappelijke partner en zijn uit gekomen op het fonds gehandicapt sport. Dat prijkt nu met ingang van januari 2013 trots op de borsten van het eerste elftal. Hierbij zetten we ons op een maatschappelijke manier in, en daarmee hopen we bedrijven in de omgeving aan ons te gaan binden. Bedrijven vinden dit prima initiatieven, dus dat betekent dat sponsorgelden binnenkomen. Deze sponsoren zullen niet als sportsponsor fungeren maar meer als medepartner van fonds gehandicapt sport. Dat vind ik ook een prachtige uiting van een modern trucje van sportsponsoring. Het fonds gehandicapt sport geeft Elinkwijk geen euro. Alleen wij gebruiken wel hun naam voor commerciële doeleinden. De eerste bedrijven hebben daar nu ja op gezegd en dat is best wel geinig.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“Eigenlijk is die sponsorcommissie net gestart. We zijn dus wel bezig om na te denken wat we met goed doelen acties zouden kunnen doen. Dat dit aantrekkelijk wordt voor mensen om op die manier steun te geven aan Sporting waarvan het merendeel naar goede doelen toe gaat.” (Sporting’70, secretaris)

Informanten geven ook aan via hun eigen achterban geld te willen genereren. Verenigingen organiseren clubacties of activiteiten om zo de clubkas te spekken. Informanten beweren dat verenigingen echter te weinig op de hoogte zijn van hun klantenbestand. Onderstaand citaat gaat hierop in.

Er zouden meer inkomsten mogen worden geworven bij de ouders van de jeugdleden. We weten nog niet goed genoeg wat dat voor mensen zijn en voor welk bedrijf ze werken. (UVV, Bestuurslid)

Verenigingen zijn vaak afhankelijk van één hoofdsponsor en als die verdwijnt ontstaat er een groot gat in de begroting, blijkt uit interviews met informanten. Dit is voor verenigingen moeilijk op te vangen. Toch proberen verenigingen door middel van innovatieve oplossingen geld te genereren. Dit kan zijn via maatschappelijke verantwoord ondernemen, het opzetten van een sponsorcommissie of door geld te werven bij de eigen achterban in combinatie met het steunen van een goed doel.

6.3 Wat verbindt en delen de leden binnen de sportvereniging volgens informanten?

Om de organisatiecultuur van de sportverenigingen te achterhalen is aan informanten gevraagd naar het consensuele geheel, van overtuigingen, waarden, normen en regels, die door een sportvereniging wordt gedeeld (Parker, 2000). Daarnaast is er in de interviews met informanten ook gevraagd naar de sfeer en de betrokkenheid van de leden.

6.3.1 Bang voor negatief imago

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre de normen, waarden en regels worden gehanteerd en nageleefd binnen de vereniging. Tijdens mijn observaties bij sportverenigingen hadden meerdere verenigingen de poster, zie figuur 11, van Sportiviteit & Respect hangen in- en rondom de kantine van de sportvereniging. Op de poster staan 10 regels waar iedereen zich aan hoort te houden, op en rondom de voetbalvelden. Dit is een uitkomst van het voetbalconvenant *Utrecht onderweg naar 2016*, waar alle voetbalverenigingen binnen Utrecht aan zijn verbonden.



Figuur 10: Poster waarop 10 regels over Sportiviteit & Respect staan.

In de interviews is gevraagd naar de rol van normen en waarden binnen de vereniging en in hoeverre die worden nageleefd. Blijkend uit interviews met informanten en de bezochte websites hanteren verenigingen naast het voetbalconvenant ook hun eigen regels.

“Dat komt zeer sterk bij ons terug. We hebben onze gouden regels waar we de kern van sportiviteit en respect in hebben vermeld staan.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Die gouden regels die wij hebben, zijn er niet voor niets.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

“Ja, we hebben in ieder geval de regels voor iedereen bekend gemaakt zodat dit duidelijk moet zijn. Deze staan ook op het internet.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

Informanten reageren in de interviews geschokt over het incident met grensrechter Richard Nieuwenhuizen. Dit heeft wel voor roering gezorgd bij verenigingen waardoor er leden binnen de

vereniging met elkaar het gesprek opzochten. Informanten geven in interviews aan dit soort incidenten te willen voorkomen op hun eigen vereniging. Incidenten schaden volgens informanten het imago van de vereniging.

“We hebben na het verschrikkelijke incident van de grensrechter bij de Buitenboys tegen Nieuw Sloten dat Richard Nieuwenhuizen is doodgeschot hebben we een herdenking en bezinningsbijeenkomst gehouden met verschillende delen van onze doelgroep. Goede sessies die heel goed voorbereid waren met stellingen waarover we hebben gediscussieerd. Van hoe kunnen wij nou voorkomen dat zoiets bij Zwaluwen Utrecht gebeurt?” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Mijn angst is dat er een mafkees is met een tenue van Elinkwijk aan en die de scheidrechter doormidden trapt. Want dan ben je als de vereniging de Sjaak. Als vereniging ben je dan meteen gespijkerd aan het kruis. Net als bij Nieuw-Sloten, dat een hele vereniging meteen een slechte naam krijgt.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“Dus je hebt de kinderen uit de buurt van bijvoorbeeld 10 t/m 17. Die moet je continu goed in de gaten houden want het zijn pubers. Zij zouden een negatieve stempel op je club kunnen drukken op de sfeer in de club. Vechtpartijtjes op het veld of in de kleedkamer.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Volgens informanten zijn incidenten te voorkomen als de planning en organisatie van een vereniging staat. Daarnaast is het van belang om zelf het goede voorbeeld te geven.

Dan zien we allemaal wel in dat het ook bij Zwaluwen had kunnen gebeuren maar we willen allemaal dat zoiets niet wordt gedaan omdat alles goed geregeld is. Zoveel mogelijk dingen te plannen en goed te organiseren. Zo weinig mogelijk aan toeval over te laten. Iedereen in een geconcentreerde en goede sfeer te laten sporten.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Ik probeer zelf als manager normen & waarden uit te stralen. Wat ik eigenlijk altijd zeg is dat het belangrijk is dat als je hier door de poort komt dat je uitstraalt dat je op Elinkwijk bent. Ook dat als je als bezoeker binnenkomt bij een andere vereniging. Dat probeer ik uit te stralen.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

Uit interviews met informanten blijkt dat normen & waarden een belangrijke rol binnen de vereniging spelen. Informanten geven in interviews aan incidenten op hun vereniging te willen voorkomen omdat het imagoschade kan brengen aan de vereniging. Uit documentanalyse en observatie blijkt dat het bestuur van de vereniging de normen, waarden en regels communiceert via de website, posters of door met elkaar in gesprek te gaan.

6.3.2 Teamgevoel boven clubgevoel

In deze paragraaf wordt de sfeer en betrokkenheid binnen de vereniging onderzocht. Aan informanten wordt gevraagd naar de sfeer binnen de sportvereniging. Veel informanten merken op dat de sfeer minder of anders is geworden als voorheen. Vaak missen ze het

samenhorigheidsgevoel, ook wel het wij-gevoel genoemd. Ook ontstaat er een ‘eilandjescultuur’ binnen de vereniging. Informanten geven aan dat dit te maken heeft met een generatiekloof of verschillende culturele achtergronden binnen de vereniging.

“Kijk het zit hem niet in het shirt maar in de cultuur van de club. Daarin botsen nieuwe mensen en mensen die zeggen al 60 jaar UVV’er te zijn. Die botsen en daar moet je iets in vinden dat die in harmonie binnen de club gaan. Dan moet je ook niet schromen als het niet gaat om maatregelen in te nemen. Dan krijg je mensen die vinden dat ze schofterig behandeld worden en aan de kant worden gezet. Ik heb nu drie gesprekken gevoerd, ik heb gezegd dat we volgend seizoen de we hele organisatie rondom de zaterdag anders gaan doen. Daar kan degene dan een rol in spelen maar als die dat niet wilt dan houd dat op.” (UVV, voorzitter)

“Het wij-gevoel is niet meer zo sterk als dat het geweest is. Dat heeft met een aantal dingen te maken. Wij hebben natuurlijk veel allochtone jongeren die puur alleen komen om te voetballen. Die komen en die gaan en daar proef je niet het wij-gevoel uit. Het wij-gevoel moet je terugvinden in oud leden. We hebben hier een werkploeg die trots is, waar ze belangeloos ervoor zorgen dat er iemand op het complex aanwezig is. Die zijn altijd bezig om de velden op te knappen of reparaties te doen. Dingen aan het opknappen of te vernieuwen. Dan praat je voor mij over het wij-gevoel, dat is onze club. Dat is bij de nieuwe lichting, merk je dat minder. Het wordt steeds moeilijker om die club draaiende te houden met het geringe aantal mensen.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

Aan informanten is gevraagd in hoeverre leden en ouders zich nog verbonden voelen met de vereniging ten opzichte van het team. Onderstaande citaten gaat hierop in.

“Ja, eigenlijk is dat heel duidelijk zo. En dat is ook best lastig, want daardoor krijg je ook dat soms sommige dingen teveel op te weinig mensen aankomen. Dan heb ik het met name over het coördineren van de grote zaak zeg maar.” (Zwaluwen Utrecht 1911)”

“De meeste mensen hebben toch iets, mijn kind speelt in een team, daar heb ik iets mee te maken en verder niet. Maar om dan voor de bardienst mensen te krijgen, of opruimen of schoonmaken met een groep mensen of voor het zaterdag secretariaat of het zondag secretariaat. Dat loopt niet spontaan.” (Zwaluwen Utrecht 1911)

“Het was echt een club, je ging naar de club UVV en nu ga je naar je elftal toe. Ik ben niet gebonden aan de jeugd, ik heb geen kinderen. Maar ik merk heel duidelijk bij de elftallen dat het meer eilandjescultuur is geworden tegenwoordig.” (UVV)

Volgens informanten ontstaat er een eilandjescultuur, waarbij leden en ouders zich steeds minder verbonden voelen met de vereniging en meer met het team. Informanten geven aan dat dit ten koste gaat van het wij-gevoel als vereniging en het invullen van vrijwilligersfuncties, met name voor het grotere geheel.

6.4 Hoe zien informanten de maatschappelijke rol van de sportvereniging?

Sport wordt door verschillende instanties vaak als middel ingezet om bepaalde maatschappelijke doelen te bereiken. Er is gevraagd aan informanten naar de rol die de vereniging inneemt ten opzichte van alle invloeden van buitenaf. Daarnaast komen de bijbehorende verbindingen die de vereniging met zijn omgeving legt ter sprake.

6.4.1 Onderdeel van de maatschappij

In interviews wordt aan informanten gevraagd of hun vereniging zich inzet om maatschappelijke doelen te bereiken. Uit citaten van informanten blijkt dat verenigingen gezond leven, verbroedering en integratie bevorderen.

“Je ziet wel dat het allochtonen helpt om te integreren. Binnen de vereniging is hier ongeveer 75% allochtoon ten opzichte van 25% Nederlandse leden. Het is wel de bedoeling dat iedereen zich thuis voelt. Ouders halen hun kind weleens van de vereniging af omdat het niet met kinderen van andere komaf mag spelen. Bij de senioren zie je weer meer Nederlandse koppen terug. Het is belangrijk dat we die balans in de gaten houden.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

“We vinden het ook belangrijk om onze leden mee te geven dat gezondheid toch wel nummer 1 is. En dat je daarom ook je leefwijze aan moet passen. Dit sluit op een bepaalde manier ook weer aan bij het gemeenteprogramma van de GG&GD, gezonde leefstijl heet dat.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Het is sowieso prettig voor de jongens om te bewegen. Het verbreedert ook.” (Zwaluwen Utrecht 1911, jeugdvoorzitter)

In onderstaande citaten geven twee jeugdvoorzitters aan dat sportverenigingen ook een opvoedkundige rol hebben:

Ik vind dat de vereniging zelf ook iets met opvoeding te maken heeft en dat vind ik wel aardig met onze tuchtcommissie. Op een gegeven moment als je op school zit en je wordt er bijvoorbeeld uitgestuurd, dan is dat wel stoer. Als je hier bij de training eruit wordt gestuurd is dat toch een stuk vervelender. De jongens komen hier uit vrije wil om te sporten. Ook als je op zaterdag geschorst wordt, vinden jongens dat heel vervelend. Juist omdat ze hier vrijwillig komen heb je veel meer middelen om ze deels op te voeden.” (Zwaluwen Utrecht 1911, jeugdvoorzitter)

“Binnen mijn team zitten Turkse, Marokkaanse en Nederlandse jongens. Allerlei kinderen die allemaal anders over zaken denken. Dus die moeten bijeengebracht worden en die moeten daarbij ook uitleggen. Jij hebt een andere opvoeding gehad dan jij. Dus, accepteer dat van elkaar. Leer daarbij van elkaar.” (U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

Vervolgens geven informanten aan dat je als sportvereniging (bijna) verplicht bent om je in te zetten voor maatschappelijke doelen.

“Ik vind het bijna een plicht omdat je een onderdeel bent van de maatschappij, waarbij voetbal belangrijk is en vaak als middel kan worden ingezet omdat het veel raakvlakken heeft zoals onderwijs en zorg.” (Sporting ’70, verenigingsmanager)

“Het is geen plicht maar in mijn ogen wel de toekomst van de sportvereniging. Laat ik het zo zeggen sportverenigingen zullen eerder succesvol zijn als je voor die keuze gaat. Voorbeeld is die schaatsbaan, dat is een activiteit die wij puur voor de buurt organiseren.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Informanten erkennen dat sport als middel wordt ingezet om bepaalde maatschappelijke problemen aan te pakken. Uit interviews blijkt dat informanten de vereniging zien als onderdeel van de maatschappij en vinden het logisch dat de vereniging wordt ingezet om maatschappelijk problemen aan te pakken aangezien het raakvlakken heeft met onderwijs en zorg.

6.4.2 Rol sportvereniging ten opzichte van zijn omgeving

Aan informanten binnen de sportverenigingen is gevraagd naar de rol die de sportvereniging inneemt ten opzichte van zijn omgeving. De sociale functie die de sportvereniging heeft, is volgens informanten belangrijk. Daarnaast is gevraagd met welke partners het samenwerkt om deze rol te vervullen.

“We willen hier graag die ontmoetingplek organiseren. Leden zijn welkom maar vooral met mensen uit Zuid-West. Dus dan heb je een samenwerkingsverband met DOENJA, met de basisscholen, met de VSU, met het MBO en GLOBE college. We werken allemaal met elkaar om die activiteiten te organiseren voor kinderen uit de buurt om Nieuw-Welgelegen op de kaart te zetten.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

“Enerzijds weten ouders dat er bij Sporting kinderopvang is en gaan kinderen die voetballen bij Sporting naar de kinderopvang. Andersom zien ouders die hun kinderen bij de kinderopvang doen dat hier gevoetbald wordt en gaan hier voetballen.” (Sporting ’70, verenigingsmanager)

“Door bijvoorbeeld samenwerking te zoeken met scholen in de buurt en met buurthuizen. En we hebben ook buitenschoolse opvang bij ons op het complex. Ook voor de club mooi, omdat het ook inkomsten genereert. En verder omdat we ook aan een aantal convenanten van de VSU mee doen. Het convenant sport en alcohol vinden we heel belangrijk. Eigenlijk ook een project van de gezonde sportkantine. Dat loopt eigenlijk. Dat vinden we ook belangrijk om onze leden mee te geven dat gezondheid toch wel nummer 1 is. En dat je daarom ook je leefwijze aan moet passen. Dit sluit op een bepaalde manier ook weer aan bij het gemeenteprogramma van de GG&GD. Gezonde leefstijl heet dat.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

Wat opvalt is dat sportverenigingen heel veel verbindingen leggen met verschillende instanties uit de omgeving. Hierdoor nemen zij een steeds grotere rol in binnen de wijk. Ook wordt de verbinding met scholen veelvuldig genoemd door informanten. Zo vertellen informanten:

“Wij werken met Calibri, we werken daarmee samen om stagiaires te krijgen. Gemiddeld lopen er 5 à 6 stagiaires rond op onze club. Daar werken we dus veel mee samen. Niet alleen met Calabris maar ook met ROC sport. Daar zijn we wel erg actief mee. Stagiaires zijn ook belangrijk voor ons om kader te creëren en plannen te realiseren die we hebben.” (UVV, voorzitter)

“Wij hebben de faciliteiten en zij huren het. Bijvoorbeeld het Wellantcollege wil graag sporten op onze velden. Tegelijkertijd onderhouden zij het park. Een mooie balans situatie. Op die manier kunnen we maatschappelijk iets voor elkaar betekenen.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

“(..) twee HBO studenten en twee MBO studenten. Zo proberen we het werk te verdelen. We zetten de HBO studenten op de organisatorische kant en MBO'ers meer het praktische deel te laten doen. Dan koppel je ze aan de combinatiefunctionaris en dan heb je een mooi team. Op zo'n manier kunnen er echt slagen worden gemaakt. We hebben dit jaar echt stappen mee gemaakt. Dat is echt leuk. In vergelijking met vorige jaar is dat wel een verademing.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Scholen kunnen gebruik maken van de faciliteiten van de sportvereniging overdag terwijl de sportvereniging inkomsten genereert. Daarnaast zijn stagiaires een steeds belangrijkere pion binnen de vereniging. Stagiaires zorgen voor kader en zijn vaak zeer enthousiast.

6.5 Hoe zien informanten de maatschappelijke ontwikkelingen?

In dit onderzoek komen naast sport als middel ontwikkelingen als individualisering, consumentisme, professionalisering sterk naar voren. Aan informanten is gevraagd of ze te maken krijgen met deze trends en in hoeverre ze van invloed zijn op de huidige gang van zaken binnen de sportvereniging.

6.5.1 De vereniging als sportschool

Individualisering kan worden ontleed in detraditionering, toegenomen keuzevrijheid, aanbod en zelfontplooiing (Schnabel, 2004). Over het toegenomen aanbod van recreatie geeft een verenigingsmanager antwoord:

“Wij zien ook in dat de maatschappij hevig aan het veranderen is. Waar je vroeger alleen maar kon voetballen, kun je nu gamen of andere sporten beoefenen.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

Aan informanten is gevraagd in hoeverre de maatschappelijke ontwikkeling individualisering op de vereniging voorkomt.

“Ja, ik denk het wel. Ik trek deze conclusie doordat het steeds lastiger wordt om vrijwilligers te vinden.” (Sporting'70, secretaris)

“I: In hoeverre voelen leden zich nog verbonden met de vereniging?

G: Steeds minder, dat komt ook door de individualisering.” (UVV, voorzitter)

“Kijk als die individualisering helemaal is doorgezet wat betekent dat dan? Dat de verenigingen ten dode zijn opgeschreven. Maar dat is niet het geval want iedereen wil blijven sporten. Is dat omdat ze willen sporten of is dat omdat ze bij een vereniging willen zijn? Dat is een lastige vraag. Waarom hebben alle verenigingen zo'n probleem met het invullen van hun kader? Omdat mensen een vereniging steeds meer zien als een sportschool.” (UVV, voorzitter)

“Ik heb geen zin om te gaan, dus ik ga niet. Niet denkend aan het teambelang. Spelers die gewoon collectief, met zo'n 4 à 5 spelers van een team niet op komen dagen.” (U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

Veel informanten geven in de interviews aan dat *individualisering* op hun vereniging voorkomt. Dit gaat ten koste van de binding met de vereniging. Hierdoor wordt het vormen van kader een probleem. Men ziet de vereniging steeds meer als sportschool.

6.5.2 Sporten en weer weg

In de paragraaf wordt de maatschappelijke stroming consumentisme besproken. In interviews met informanten is gevraagd in hoeverre deze stroming de eigen sportvereniging beïnvloed en hoe ze daarmee omgaan. Volgende citaten geven aan dat er wel degelijk sprake is van consumentisme op de vereniging.

“Als je in de A1 speelt, heb je een betaalde trainer, je hebt uitstekende faciliteiten. Je hebt alles, je kost de club veel geld. Zo zien ze dat misschien niet maar dat zouden ze wel moeten leren.” (UVV, trainer)

“Dat is een wezen een maatschappelijk stroming, dat consumentisme. Je krijgt alles van de club, misschien kun je ook iets terug doen voor de club.” (UVV, trainer)

“Ik koop een dienst in en die dienst is mijn zoontje wil voetballen punt.” (UVV, voorzitter)

“Ik denk dat de mensen meer consument zijn geworden. Vroeger waren het leden van de vereniging en toen kwamen er een hele hoop en nu komen ze snel voetballen en zijn ze weer weg.” (Sporting'70, trainer)

“Je kunt moeilijker vrijwilligers regelen. Je bent een soort naschoolse opvang. Ouders droppen hun kind bij de poort en we zien het wel. Nou ja goed aan ons natuurlijk de taak dat ouders dat anders gaan zien. Je zou ook een maatregel kunnen nemen om te verplichten dat iemand iets moet doen. Daar ben ik op zich helemaal niet op tegen. Het mooie is als je het kunt realiseren zonder die verplichtstelling. Dat het uit de mensen zelf komt.” (UVV, voorzitter)

Op de vraag of men actie onderneemt tegen de *individualisering* en het consumentisme zegt de secretaris van een sportvereniging:

“Nee, ik vind dat er onvoldoende aan wordt gedaan. Vroeger zag je dat bepaalde specifieke elftallen taken hadden zoals velddienst, kleedkamers schoonmaken. Dit gebeurt tegenwoordig allemaal niet meer.” (Sporting’70, secretaris)

Andere informanten beamen dit en vinden dat de vereniging duidelijker moet uitdragen wat het verenigingleven inhoudt. Onderstaande citaten bevestigen dit.

“Door je boodschap veel beter uit te dragen. En door ook te laten zien dat de vereniging meer dan alleen maar voetbal is. Dat er veel meer bij komt kijken dat die bal rolt. Dat laten wij helemaal niet zien. Wat er tegenwoordig gebeurt, ze komen aanzetten het liefst lopen ze met de mooiste shirtjes rond, die door de vereniging geschonken worden en dat er een paar kwijtraken maakt ze allemaal niets uit. Zelfs het aanvegen van de kleedkamer gebeurt niet. Dat zijn allemaal van die kleine dingen die moeten gebeuren in de vrijwilligers organisatie. Als je daar het zicht niet op hebt, wordt het van kwaad tot erger.” (Sporting’70, trainer)

“Verenigingen hebben een geweldige uitdaging in om te laten zien wat het verschil is tussen de sportschool en een vereniging. (..) een vereniging moet toch een bindende factor zijn waar je je aanmeld en dat je daar deel van uit wilt maken. Kijk naar veel verenigingen die het beter voor elkaar hebben dan UVV. Daar is het een verplichting om als ouder iets te doen.” (UVV, voorzitter)

Uit interviews met informanten blijkt dat consumentisme erg lastig is voor een vereniging omdat het draait op vrijwilligers. Iedereen komt tegenwoordig om te sporten en is snel weer weg. Sporters gedragen zich volgens informanten niet meer als lid van de vereniging maar als klant. Daarnaast zien ouders de sportvereniging steeds vaker als naschoolse opvang. Het clubbelang gaat op deze manier verloren. Informanten geven aan dat er binnen verenigingen nog onvoldoende wordt opgetreden tegen het consumentisme.

6.5.3 Het is een bedrijf geworden

Al tijden wordt gepleit voor professionalisering bij amateursportverenigingen (Boessenkool, van Ekeren en Lucassen, 2008). In de interviews is gevraagd aan informanten in hoeverre de vereniging is geprofessionaliseerd in de afgelopen jaren. Verder is gevraagd naar de toename van vakmanschap, ook wel betaalde krachten genoemd, en de tevredenheid ervan.

“Het effect van het betalen van mensen? Ik denk dat er veel dingen mogelijk zijn, omdat we een betaalde verenigingsmanager hebben. Ook in het afgelopen seizoen zijn er ook allerlei dingen mogelijk geweest, doordat gegeven.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Wat je in het vrijwilligerswerk ziet, is professionalisering. Als iets vroeger kapot was keek je binnen de vereniging wie dat kon maken. Nu huren we een professioneel bedrijf in. Sneller en beter gemaakt. Vroeger duurde het dan even voordat iemand tijd had om het te maken.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

“Natuurlijk, als je een goede verenigingsmanager hebt. Diegene doet super veel werk, dus als je het budget ervoor hebt en dat toelaat. Een verenigingsmanager neemt veel organisatie uit handen. Hoe meer vrijwilligers je hebt, hoe lastiger het wordt om meer geregeld te krijgen.” (Sporting ’70, secretaris)

“Vroeger straalde Elinkwijk alleen maar uit voetbal. Tegenwoordig zitten we toch met de BSO die we een ruimte verhuren. Aan de overkant in de toren worden lessen en cursussen gegeven. Dat wordt allemaal verhuurd. Om inkomsten te genereren en om het de club wat makkelijker te maken. Bovendien is Elinkwijk bezig zich te oriënteren op het vlak van social media. Ze zijn bezig om daar projecten mee op te zetten wat dan uiteindelijk ook weer rendabel kan zijn. Dat schijnt ook wel goed te lopen. Dus kortom het is niet alleen voetbal op dit moment. Het is een bedrijf geworden.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

“Zo’n verenigingsmanager is echt wel een verbetering. Ik denk dat we daar niet meer zonder kunnen. Er gebeuren steeds meer dingen overdag. De contacten met de gemeente en dergelijke. Dat zijn echt dingen die bij de verenigingsmanager horen. Ook de contacten met een BSO of met de VSU. Dat zijn allemaal contacten die door een verenigingsmanager heel veel gedaan kan worden. Dat gaat zoveel vragen van een vrijwilliger en dat kan niet meer.” (Sporting ’70, trainer)

Er heerst een bepaalde discours over de betekenis professionalisering blijkt uit de interviews van de informanten. Een deel van de informanten zien professionalisering als het hebben van een betaalde kracht binnen de vereniging en het andere deel zien professionalisering als de bedrijfsmatige aanpak van werken dat draait op efficiëntie en doelmatigheid.

Doordat verenigingen steeds meer naar buiten gericht zijn door middel van activiteiten die overdag plaatsvinden en de contactlegging met andere organisaties, hechtten informanten waarde aan een verenigingsmanager bij hun sportvereniging. Daarnaast neemt deze kracht volgens informanten veel organisatie uit handen van vrijwilligers.

6.6 Hoe wordt de sportvereniging volgens informanten georganiseerd?

Uit interviews met informanten blijkt dat een sportvereniging staat of valt met een goede organisatie en een heldere structuur. Informanten geven aan dat verenigingsbestuurders weten dat het belangrijk is om beleidsmatig en doelgericht te werken.

“Ik denk dat het belangrijkste is om de juiste kaders te hebben voor deze club. Dat er een goede structuur staat met de juiste mensen. Als je die mensen hebt kan je aan de rest van de domeinen gaan werken.” (V.V. Kismet, bestuurslid)

“Voor ons is structuur belangrijk en afspraken nakomen met een goede organisatie, dan komen de voetbalprestaties vanzelf.” (V.V. Kismet, bestuurslid)

De structuur en afspraken die hiermee bedoeld zijn, zijn op tijd komen, niet schelden, geen discriminatie, zorgvuldig omgaan met de spullen van de club en de regels van de KNVB aanhouden.

6.6.1 Ontwikkelen van beleid

In deze paragraaf wordt gekeken naar het ontwikkelen van beleid door het bestuur van de vereniging. In hoeverre is het mogelijk om beleid te ontwikkelen en neer te zetten? Deze vragen zijn gesteld aan informanten.

“Als we een seizoen lang een goed gestructureerde organisatie kunnen neerzetten, waar mensen weten waar ze moeten zijn, waar mensen weten wie ze aan moeten spreken in geval van problematiek en bij we ze moeten zijn bij afmeldingen en dat soort zaken. Dan ontstaat er rust en stabiliteit en kun je verder groeien als organisatie. Zolang dat er niet is en je heel erg ad hoc zaken aan het oplossen bent, kom je niet toe aan hetgeen wat je eigenlijk wil doen.”(U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

“Er wordt op dit moment wel gewerkt aan een beleid en aan de 10 gouden regels van VSC.”(VSC, bestuurslid)

“Sporting kent dus ook geen cultuur van strak georganiseerd met een hele duidelijke structuur. Het is allemaal wat lossier, dat is de kracht en de valkuil van Sporting. Omdat je eigenlijk niet alles eruit kan halen wat erin zit. Als je hier een beleidsplan opstelt dan vind je hier altijd iemand die het weer anders doet. Het is heel moeilijk om hier dingen te veranderen.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

“We hebben drie beleidsplannen. Een voor meisjesvoetbal, een voor senioren en een voor jeugd. Kijk die visie is er, alleen daar naar handelen, naar de vorm en inhoud dat is een tweede. Daar heeft Sporting het moeilijk mee.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

“Je merkt aan het bestuur dat het aan het beleidsplan wil vasthouden. De jeugdvoorzitter roept dan dat de jeugd wegloupt. Onze jeugd heeft behoefte aan meerdere dingen. Dit kunnen we bieden dus waarom doen we dit niet. Dat doen we niet omdat we dat hebben afgesproken en het in het beleidsplan staat. Ja maar, die loopt weg en hele teams lopen weg krijg ik dan te horen. Misschien is het dan iets voor de toekomst maar hij wil dat nu al behouden.” (UVV, bestuurslid)

“Ik dacht dat het beleidsplan als leidraad werd genomen maar blijkbaar is het dat mensen er nu anders over gaan nadenken. Dus of we houden ons aan het beleidsplan en sturen we niet bij of we veranderen het beleidsplan.” (UVV, bestuurslid)

“Op dit moment spreek ik wel eens mensen aan op dingen die gebeuren, die voor de nu geldende beleidsplannen niet kunnen. Dan zeggen ze, ja maar die werken niet meer, die moeten we naar deze tijd toe vertalen.” (Sporting’70, trainer)

Uit interviews met informanten blijkt dat verenigingsbesturen er niet aan toe komen om beleid te ontwikkelen. De dagelijkse gang van zaken neemt te veel tijd in beslag en stilstaan bij de gewenste koers van de vereniging schiet er dan wel eens bij in. Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen hier niet naar. Daarnaast ontstaat er vaak frictie binnen de verenigingen als het gaat om het volgen van een beleidplan. Het beleidsplan is vaak verouderd en/of niet

geschreven door het huidige bestuur. Doordat het plan niet aansluit op het huidige beleid van de vereniging ontstaat deze frictie.

6.6.2 Verankeren van beleid

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan het doorvoeren van beleid binnen de vereniging. In interviews met informanten is gevraagd op welke manier het beleid binnen de vereniging wordt doorgevoerd en wat daarvoor nodig is. Onderstaande citaten gaan hierop in.

“Om de plannen die je hebt goed te laten uitvoeren moet de structuur duidelijker zijn. Alles moet strakker in banen worden geleid. Dat is niet omdat het groepje mensen niet aanstuurbaar is maar dat je gewoon anders dingen niet voor elkaar krijgt. Is wat je wilt wel bij iedereen bekend? Daarom is communicatie erg belangrijk. Wij denken dat we een achterban hebben waar we meer uit kunnen halen. Door mensen beter te laten weten wat we als club zijnde willen.” (Sporting’70, secretaris)

“De structuur is niet onaardig. De lijnen zijn vrij kort. Je kan snel met elkaar schakelen. Ik heb wel een aantal dingen ingebracht die dat makkelijker hebben gemaakt. Dat zijn puur materiële zaken. Het gebruik van een dropbox. Dat je allemaal gebruik maakt van dezelfde middelen. Tegenwoordig heb je heel veel social media. Whatsapp bijvoorbeeld. Daardoor kun je zo heel veel mensen bij krijgen.” (U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

“We merken dat als je mensen nou eenmaal benadert dat het niet zozeer het vragen is maar dat je een omgeving moet creëren waar mensen zich fijn en veilig voelen. Dat het aardige mensen zijn en er geen gedoe is op de club. Dan willen ze wel iets doen voor de club of eigenlijk voor de mensen met wie ze dat samen doen. Dus meer dat wij/wij gevoel creëren. Daar zit een basis en nu is het zo dat mensen vooral dingen uit hun eigen lol gaan doen. Dan lukt het wel. Maar als je weinig of niet voldoende kader hebt, kost het heel veel tijd om mensen te binden. Dus nu gaan we vooral met social media proberen te kijken wat de mogelijkheden zijn zodat er meer een verbintenis komt en dat mensen op grond daarvan een breder kader kunnen creëren.” (Sporting’70, secretaris)

Uit interviews met informanten komt naar voren dat voor verenigingen het vaak lastig om het beleid dat ze hebben ontwikkeld door te laten slijpen binnen de vereniging. Draagvlak is vaak moeilijk te creëren. Naast binding dat al eerder is genoemd speelt volgens informanten communicatie hierin een essentiële rol. De communicatie kan verbeterd worden als leden elkaar durven aan te spreken en duidelijk tegenover elkaar zijn. Daarnaast kan het gebruik van social media een toevoeging zijn om de communicatie te verbeteren. Een goede communicatie zorgt voor meer binding waardoor beleid makkelijker verankerd.

6.7 Wat verwacht de samenleving en hoe gaat de sportvereniging daarmee om?

Door de vermaatschappelijking en vermarkting komt er steeds meer op de sportverenigingen af. Ook de overheid ziet een belangrijke rol in de wijk voor de sportvereniging. Uit onderstaande citaten komt naar voren dat informanten deze verwachtingen temperen.

“Ik vind het leuk dat de overheid dingen afschuift op de verenigingen maar maak dan ook budgetten vrij om die dingen goed aan te pakken. Ik zie het meer als je verantwoordelijkheid afschuiven en het bij clubs neerleggen. Want ik zie dat heel veel verenigingen noodleidend zijn. Dus ja leuk maar zorg dan ook dat de faciliteiten aanwezig zijn, zodat we daar op een goede manier invulling aan kunnen geven. Dat gaat natuurlijk met alle bezuinigingen ook steeds meer wringen.” (UVV, voorzitter)

“Bij de club zie ik ook wel dat je ook niet moet denken dat sportverenigingen de uitkomst zijn op alle maatschappelijke problemen. Het kan een aandeel leveren van het oplossen van sommige maatschappelijke problemen, maar dat moet je ook niet overschatten. Je verwachtingen moeten niet te hoog zijn. Want dan kom je bedrogen uit. Dit zijn dingen die je geleidelijk aan moet veranderen.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Kijk als je als gemeente wilt dat de breedtesport ontwikkelt en je wilt vitale, gezonde verenigingen in de stad. Die gebruik maakt van de kansen die er liggen. Dan moet je die in bepaalde mate professioneel ondersteunen anders vraag je teveel van vrijwilligers in mijn ogen. Dat moet je dus inderdaad dan doen. Dat gebeurt ook wel maar ik kan daar geen bepaalde lijn in vinden.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Sportverenigingen bieden niet de uitkomst om alle maatschappelijke problemen op te lossen. Volgens informanten kunnen sportverenigingen niet aan de hoge verwachting van de overheid voldoen. Sportverenigingen hebben hier niet de juiste faciliteiten voor. Daarnaast wordt er op deze manier teveel gevraagd van vrijwilligers. Als de overheid wil dat sportverenigingen maatschappelijke problemen aanpakt, zal het in bepaalde mate professioneel ondersteunt moeten worden.

6.8 Resumé

Het moge duidelijk zijn dat factoren als historie, de samenstelling binnen de vereniging en de visie een belangrijke rol spelen op de positionering van de vereniging. Informanten geven aan dat verenigingen plezier, ontwikkeling als persoon en het creëren van een ontmoetingsplek belangrijk vinden. Verenigingen zijn op zoek naar de juiste balans tussen recreatie versus prestatie, doorstroming van de jeugd naar de senioren en betrokkenheid van leden en ouders. Mensen horen zich welkom en veilig te voelen op de vereniging. Verenigingen zijn heel divers en uniek van aard.

Doordat gekort wordt op subsidies zullen verenigingen nu minder snel hun rol naar buiten toe kunnen vertolken. Er valt een deel *professionalisering* weg waardoor verbindingen in de wijk verloren gaan. De totale infrastructuur van verbindingen die aantoonbaar werkt verdwijnt dan. Veel accommodaties worden slecht onderhouden doordat de gemeente niet in staat is normaal onderhoud uit te voeren. Velden liggen er over het algemeen slecht bij en elke vereniging zou graag een extra kunstgrasveld willen hebben. Verenigingen hebben wel begrip voor de situatie dat er geen geld is vanuit de gemeente. Verenigingen zijn vaak afhankelijk van één hoofdsponsor en als die verdwijnt ontstaat er een groot gat in de begroting, blijkt uit interviews met informanten. Dit is voor verenigingen moeilijk op te vangen. Toch proberen verenigingen door middel van innovatieve oplossingen geld te genereren. Dit kan zijn via maatschappelijke verantwoord

ondernemen, het opzetten van een sponsorcommissie of door geld te werven bij de eigen achterban in combinatie met het steunen van een goed doel.

Verenigingen hebben normen & waarden hoog in het vaandel staan. Ze doen er alles aan om incidenten op hun vereniging te voorkomen omdat het imago schade kan brengen aan de vereniging. Het bestuur van de vereniging communiceert de normen, waarden en regels via de website, posters of door met elkaar in gesprek te gaan.

Op verenigingen ontstaat er een eilandjescultuur, waarbij leden en ouders zich steeds minder verbonden voelen met de vereniging en meer met het team. Informanten geven aan dat dit ten koste gaat van het wij-gevoel als vereniging en het invullen van vrijwilligersfuncties, met name voor het grotere geheel. Sport wordt vaak als middel ingezet om bepaalde maatschappelijke problemen aan te pakken. De vereniging is een onderdeel van de maatschappij en het is logisch dat verenigingen worden ingezet om maatschappelijk problemen aan te pakken aangezien het raakvlakken heeft met onderwijs en zorg.

Sportverenigingen leggen veel verbindingen met verschillende instanties uit de omgeving. Hierdoor hebben zij een steeds grotere rol binnen de wijk. Ook wordt de verbinding met scholen veelvuldig genoemd door de informanten. Daarnaast zijn stagiaires een steeds belangrijkere pion binnen de vereniging. Stagiaires zorgen voor kader en zijn vaak zeer enthousiast.

Individualisering komt veelvuldig voor op de vereniging. Dit gaat ten koste van de binding met de vereniging. Hierdoor wordt het vormen van kader een probleem. Men ziet de vereniging steeds meer als sportschool.

Consumentisme is lastig voor een vereniging omdat het draait op vrijwilligers. Iedereen komt tegenwoordig om te sporten en is snel weer weg. Sporters gedragen zich volgens informanten niet meer als lid van de vereniging maar als klant. Daarnaast zien ouders de sportvereniging steeds vaker als naschoolse opvang. Het clubbelang gaat op deze manier verloren. Informanten geven aan dat er binnen verenigingen nog onvoldoende wordt opgetreden tegen het consumentisme.

Verenigingen hebben zich geprofessionaliseerd op verschillende manieren.

Doordat verenigingen steeds meer naar buiten gericht zijn door middel van activiteiten die overdag plaatsvinden en de contactlegging met andere organisaties, hechten informanten waarde aan een verenigingsmanager bij hun sportvereniging. Daarnaast neemt deze kracht volgens informanten veel organisatie uit handen van vrijwilligers. Uit interviews met informanten blijkt dat verenigingsbesturen er niet aan toe komen om beleid te ontwikkelen. De dagelijkse gang van zaken neemt te veel tijd in beslag en stilstaan bij de gewenste koers van de vereniging schiet er dan wel eens bij in. Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen er niet naar. Daarnaast ontstaat er vaak frictie binnen de verenigingen als het gaat om het volgen van een beleidplan. Het beleidsplan is vaak verouderd en/of niet geschreven door het huidige bestuur. Doordat het plan niet aansluit op het huidige beleid van de vereniging ontstaat deze frictie. Voor verenigingen is het vaak lastig om het beleid dat ze hebben ontwikkeld door te laten sijpelen binnen de vereniging. Draagvlak is vaak moeilijk te creëren. Naast binding speelt communicatie hierin een essentiële rol. De communicatie kan verbeterd worden als leden elkaar durven aan te spreken en duidelijk tegenover elkaar zijn. Daarnaast kan het gebruik van social media een toevoeging zijn om de communicatie te verbeteren. Een goede communicatie zorgt voor meer binding waardoor beleid makkelijker verankerd.

Sportverenigingen bieden niet de uitkomst om alle maatschappelijke problemen op te lossen. Ze kunnen niet aan de hoge verwachtingen van de overheid voldoen. Sportverenigingen hebben hier

niet de juiste faciliteiten voor. Daarnaast wordt er op deze manier teveel gevraagd van vrijwilligers. Als de overheid wil dat sportverenigingen bepaalde maatschappelijke problemen aanpakt, zal het in bepaalde mate professioneel ondersteunt moeten worden.

7. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan het analysekader dat bestaat uit de concepten betekenisgeving, context en macht. In de eerste paragraaf worden de verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving door de informanten besproken. Vervolgens worden de uitkomsten van de interviews geïnterpreteerd vanuit verschillende oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen en trends vanuit de omgeving. Dit geeft inzicht in de diversiteit van brede ontwikkelingen die van invloed zijn op de betekenisgeving van informanten. De analyse dient als basis voor de beantwoording van de deelvragen en de uiteindelijke hoofdvraag in het concluderende deel.

7.1 Identiteit sportvereniging wordt beïnvloed door het verleden

Volgens Weick (1995) geeft betekenisgeving een richting aan de perceptie door personen van de omgeving, gebeurtenissen en processen en het handelen van deze personen hiernaar. Dit proces wordt gestuurd door nieuwe ervaringen die ontstaan, ook wel *cues* genoemd terwijl *frames* als een referentiekader van ervaringen uit het verleden wordt gedefinieerd. De basis van het geven van betekenissen wordt gelegd door het construeren van deze frames en cues.

In de interviews met informanten blijken *frames* van grote invloed op de betekenisgeving te zijn. Ervaringen uit het verleden blijken bepalend te zijn voor de perceptie van de informanten. In dit onderzoek blijkt dat *retrospectiviteit* de betekenisgeving van informanten in sterke mate bepaalt. Uit de interviews volgen twee citaten die dit beeld bevestigen.

Iedereen praat over UVV van toen en ik probeer mensen duidelijk te maken dat het om het UVV van nu gaat. (UVV, Voorzitter)

Waar je vroeger alleen maar kon voetballen, kun je nu gamen of andere sporten beoefenen.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

Alhoewel elke sportvereniging uniek is, ontstaat er uit de gepresenteerde resultaten een consensus van betekenisgeving over de aard van de sportvereniging. De sportvereniging wordt gevormd door het verleden en heeft nog steeds invloed op het hedendaagse handelen binnen de vereniging. De missie, normen & waarden van de sportvereniging worden meegenomen uit het verleden. Verenigingen zijn trots op de eerder geboekte successen en rolmodellen. Naast het aanbieden van sport zien informanten de sportvereniging als een ontmoetingsplek waar verschillende lagen en culturen met elkaar samenkomen. Uit de literatuur blijkt het voor traditionele verenigingen vaak moeite hebben met de ontwikkelingen uit de omgeving in richting van een dienstverlenende organisatie. Dit heeft o.a. te maken met het historische verleden van de organisatie. Dit wordt bevestigd in de resultaten. Verenigingen werken vaak volgens een vast stramien en houden zich hier vaak aan vast. Hierdoor zullen verenigingen zich niet snel aanpassen aan veranderingen uit de omgeving.

Betekenis wordt gegeven door een betekenisgever die zijn of haar identiteit presenteert en aanpast in interactie met anderen, de *identiteitsconstructie*. De manier waarop tegen een bepaalde identiteit aangekeken wordt, beïnvloedt voor een groot deel op welke wijze de handelingen van deze bepaalde persoon geïnterpreteerd of gewaardeerd worden (Weick, 1995). Identiteitsconstructie is situationeel van aard en dat betekent dat informanten binnen dit onderzoek geantwoord hebben vanuit hun rol binnen de sportvereniging. Vanuit deze identiteit hebben zij de aard van de sportvereniging gedefinieerd.

Betekenisgeving gebeurt in interactie met de ruimtelijke omgeving, ook wel *enactive of sensible environment* genoemd (Weick, 1995). De interviews in dit onderzoek vonden (bijna) allemaal plaats in de sportkantine of bestuurskamer van de desbetreffende vereniging. Hierdoor is het aannemelijk dat door de setting er een andere betekenis wordt gevormd over de positionering van de sportvereniging dan als het bij de gemeente had plaatsgevonden.

Weick (1995) stelt vast dat mensen altijd op zoek zijn naar geloofwaardigheid. Deze geloofwaardigheid wordt gezocht in logische samenhang, wat belangrijker wordt geacht dan feitelijke juistheid (Weick, 1995). Deze logische samenhang is echter *subjectief* van aard, wat voor de ene persoon logisch is hoeft voor een ander persoon helemaal niet logisch te zijn. Binnen dit onderzoek komt deze subjectiviteit tot uiting in de relatie tussen de positionering van de sportvereniging die het inneemt ten opzichte van haar omgeving. Zie onderstaand citaat.

We willen hier graag die ontmoetingsplek organiseren. Leden zijn welkom maar vooral met mensen uit Zuid-West. Dus dan heb je een samenwerkingsverband met DOENJA, met de basisscholen, met de VSU, met het MBO en GLOBE college. We werken allemaal met elkaar om die activiteiten te organiseren voor kinderen uit de buurt om Nieuw-Welgelegen op de kaart te zetten.” (Zwaluwen Utrecht 1911, verenigingsmanager)

Informanten die vinden dat verenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben zullen sneller geneigd zijn om de sportvereniging als ontmoetingsplek voor de buurt te zien dan informanten die de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de vereniging niet herkennen. Betekenisgeving heeft een sociaal karakter en wordt beïnvloed door anderen (Weick, 1995). Walsh en Ungson (1991) definiëren een organisatie als volgt: ‘Een organisatie is een netwerk van intersubjectieve gedeelde betekennissen die in stand worden gehouden door het gebruik van algemene taal en alledaagse sociale interactie’. Het sociale karakter van betekenisgeving komt tot uiting in de wederzijdse beïnvloeding van de verschillende actoren (Weick, 1995). Zo beïnvloeden leden binnen verenigingen elkaar, beïnvloeden verenigingen elkaar onderling en is er sprake van invloeden tussen de vereniging en de omgeving. Informanten geven aan dat sportverenigingen bewust omgaan met het sociale karakter. Sportverenigingen hebben normen & waarden hoog in het vaandel staan en zijn bang om imagoschade op te lopen.

“Mijn angst is dat er een mafkees is met een tenue van Elinkwijk aan en die de scheidrechter doormidden trapt. Want dan ben je als de vereniging de Sjaak. Als vereniging ben je dan meteen gespijkerd aan het kruis. Net als bij Nieuw-Sloten, dat een hele vereniging meteen een slechte naam krijgt.”(U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

Om het sociale karakter van betekenisgeving in goede banen te laten leiden speelt volgens informanten communicatie een essentiële rol. Communicatie kan verbeterd worden als leden elkaar durven aan te spreken en duidelijk tegenover elkaar zijn. Daarnaast kan het gebruik van social media een toevoeging zijn om de communicatie te verbeteren. Uit interviews met informanten blijkt dat gedeelde betekenisgeving bijdraagt aan de onderlinge samenwerking binnen de vereniging en zorgt voor meer binding waardoor organisatieprocessen makkelijker verlopen. Onderstaand citaat gaat hier verder op in.

“De structuur is niet onaardig. De lijnen zijn vrij kort. Je kan snel met elkaar schakelen. Ik heb wel een aantal dingen ingebracht die dat makkelijker hebben gemaakt. Dat zijn puur materiële zaken. Het gebruik van een dropbox. Dat je allemaal gebruik maakt van dezelfde middelen. Tegenwoordig heb je heel veel social media. Whatsapp bijvoorbeeld. Daar kun je zo heel veel mensen bij krijgen.” (U.S.V. Elinkwijk, jeugdvoorzitter)

Er heerst een bepaalde discours van twee componenten over de betekenis *professionalisering* blijkt uit de interviews van de informanten. Een deel van de informanten zien professionalisering als het hebben van een betaalde kracht binnen de vereniging en het andere deel zien professionalisering als de bedrijfsmatige aanpak van werken dat draait op efficiëntie en doelmatigheid. Onderstaande citaten geven de discours weer.

“Het effect van het betalen van mensen? Ik denk dat er veel dingen mogelijk zijn, omdat we een betaalde verenigingsmanager hebben. Ook in het afgelopen seizoen zijn er ook allerlei dingen mogelijk geweest, doordat gegeven.” (Zwaluwen Utrecht 1911, secretaris)

“Vroeger straalde Elinkwijk alleen maar uit voetbal. Tegenwoordig zitten we toch met de BSO die we een ruimte verhuren. Aan de overkant in de toren worden lessen en cursussen gegeven. Dat wordt allemaal verhuurd. Om inkomsten te genereren en om het de club wat makkelijker te maken. Bovendien is Elinkwijk bezig zich te oriënteren op het vlak van social media. Ze zijn bezig om daar projecten mee op te zetten wat dan uiteindelijk ook weer rendabel kan zijn. Dat schijnt ook wel goed te lopen. Dus kortom het is niet alleen voetbal op dit moment. Het is een bedrijf geworden.” (U.S.V. Elinkwijk, technisch manager)

Nu de verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving door de informanten zijn besproken zullen in de volgende paragraaf verschillende oriëntatierichtingen binnen de sportvereniging worden uitgelicht, dit zal een beeld geven van de invloeden vanuit de omgeving op de positionering van de sportvereniging.

7.2 Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen

De uitkomsten van de interviews worden geïnterpreteerd vanuit verschillende oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen (zie figuur 1) en trends vanuit de omgeving. Dit geeft inzicht in de diversiteit van brede ontwikkelingen die van invloed zijn op de betekenisgeving van informanten.

7.2.1 Vermaatschappelijking

Uit de literatuurstudie is gebleken dat sport niet meer gezien wordt als doel maar als middel om problemen in de samenleving aan te pakken. Sport speelt een belangrijke rol in de maatschappij en er wordt van sportverenigingen verwacht dat zij zich steeds meer maatschappelijk in gaan zetten (vermaatschappelijking). Uit interviews blijkt dat informanten de vereniging zien als onderdeel van de maatschappij en het logisch vinden dat de vereniging wordt ingezet om maatschappelijk problemen aan te pakken aangezien het raakvlakken heeft met onderwijs en zorg. Hiermee wordt de verschuiving van sportverenigingen als publieke dienstverleners aangeduid.

Uit de literatuur blijkt dat door *individualisering* de bindingskracht van mensen ten opzichte van de vereniging mogelijk afneemt. In de interviews met informanten wordt dit bevestigd.

“I: In hoeverre voelen leden zich nog verbonden met de vereniging?”

G: Steeds minder, dat komt ook door de individualisering.” (UVV, voorzitter)

Individualisering wordt door informanten gezien als een bedreiging. Daarnaast neemt ook het clubgevoel af. Leden en ouders voelen zich steeds minder verbonden met de vereniging en meer met het team, hierdoor ontstaat er een eilandjescultuur. Hierdoor neemt de interne homogeniteit van configuraties toe doordat mensen constant met elkaar in interactie zijn en zich afsluiten van de buitenwereld. Dit gebeurt op verenigingsniveau maar ook op teamniveau. Hierdoor worden inhoudelijk overtuigingen en sociale processen binnen verenigingen onveranderbaar.

Ook de maatschappelijke stroming van consumentisme wordt bevestigd in interviews met informanten. Sporters gedragen zich volgens informanten niet meer als lid van de vereniging maar als klant. Daarnaast zien ouders de sportvereniging steeds vaker als naschoolse opvang. Informanten geven aan dat er binnen verenigingen nog onvoldoende wordt opgetreden tegen het consumentisme en de *individualisering*. Onderstaand citaat gaat in op de omschakeling van externe naar interne focus van de vereniging.

Ik ben erg bang dat sportverenigingen zich steeds meer intern gaan focussen doordat ze denken dat is leuk dat de gemeente Utrecht zegt dat we onze rol naar buiten toe moeten blijven vertolken maar als je daarvan geen resultaten meer ziet. Op dat moment zegt iedereen binnen de vereniging ook focus jij eerst maar op onze interne zaken want daarvoor kunnen we nog genoeg vrijwilligers gebruiken.” (U.S.V. Elinkwijk, verenigingsmanager)

Doordat er minder vrijwilligers zijn, kan dit ervoor zorgen dat sportverenigingen meer naar binnen keren omdat het simpelweg niet meer taken op zich kan nemen of maatschappelijke taken kan organiseren. Dit geeft aan dat er een verschuiving ontstaat waarbij de sportvereniging de rol als publieke dienstverlener minder kan innemen en zich voornamelijk moet focussen op sport als doel waarbij de ‘passie’ centraal staat. Dit kan de rol die de vereniging heeft met de omgeving negatief beïnvloeden aangezien het niet meer aan de verwachtingen vanuit de samenleving kan voldoen.

7.2.2 Professionalisering

Volgens Boessenkool, van Ekeren en Lucassen (2008) wordt er al jarenlang gepleit voor modernisering en professionalisering van sportverenigingen. Dit heeft ervoor gezorgd dat sportverenigingen steeds vaker een meer bedrijfsmatige aanpak hanteren. In dit geval houdt professionalisering niet het vervangen van vrijwilligers door betaalde krachten in maar wordt bedoeld op het effectief inzetten van al dan niet betaalde ondersteuning (Boessenkoel & Verweel, 2004). Bij een bedrijfsmatige aanpak is het gevaar dat organisaties het vrijwillige karakter van de sportvereniging uit het oog verliezen. Zie onderstaand citaat.

“Wat je in het vrijwilligerswerk ziet, is professionalisering. Als iets vroeger kapot was keek je binnen de vereniging wie dat kon maken. Nu huren we een professioneel bedrijf in. Sneller en beter gemaakt. Vroeger duurde het dan even voordat iemand tijd had om het te maken.”
(Sporting’70, verenigingsmanager)

Sportverenigingen zijn echter op ‘traditionele’ leest geschoeide interessegebonden ledenorganisaties met een mutual support karakter (Handy, 1988). Dit geeft aan dat een organisatie er voor de leden is en door de leden wordt ondersteund. Passie voor een specifieke sport vormde het centrale en verbindende cultuuraspect. Verenigingen blijken echter moeilijk om te kunnen gaan met de verschuiving van mutual support organisatie naar service delivery organisaties waarbij het gaat om efficiëntie en doelmatig handelen. ‘Gezelligheid’ is voor betrokkenen bij sportverenigingen doorslaggevend waarbij men juist de druk niet kent van ‘tijd is geld’ (Gastelaars, 1997). Dit zorgt ervoor dat de professionaliseringsslag niet in één keer kan worden doorgevoerd aangezien mensen binnen de sportvereniging dit niet gewend zijn.

De inzet van professionals versterkt overigens een ontwikkeling aan de vraagzijde, namelijk het feit dat de sporter zich steeds meer als consument van een dienst opstelt (Boessenkool et al., 2011). Door Van Bottenburg (2007) wordt deze ontwikkeling omschreven als een verschuiving van mutual support organisatie naar service delivery organisaties. In een service delivery organisatie wordt een dienst afgeleverd voor een productprijs, waarvoor geen verdere tegenprestatie wordt verlangd. Dit gaat hand in hand met het consumentisme. Onderstaand citaat gaat in op de inzet van professionals.

“Zo’n verenigingsmanager is echt wel een verbetering. Ik denk dat we daar niet meer zonder kunnen. Er gebeuren steeds meer dingen overdag. De contacten met de gemeente en dergelijke. Dat zijn echt dingen die bij de verenigingsmanager horen. Ook de contacten met een BSO of met de VSU. Dat zijn allemaal contacten die door een verenigingsmanager gedaan kan worden. Dat gaat zoveel vragen van een vrijwilliger en dat kan niet meer.” (Sporting’70, trainer)

Doordat verenigingen steeds meer naar buiten gericht zijn door activiteiten die overdag plaatsvinden en de contactlegging met andere organisaties, hechten informanten waarde aan een professional bij hun sportvereniging. Daarnaast neemt deze kracht volgens informanten veel organisatie uit handen van een vrijwilliger. De vraag is echter in hoeverre hier het vrijwillige karakter van de sportvereniging wordt aangetast. Betaalde krachten zouden het principe van gelijkwaardige leden binnen de vereniging, overboord gooien. Daarnaast kan er een wij/zij gevoel gecreëerd worden van betaalde professionals/niet betaalde vrijwilligers waardoor er scheve

machtverhoudingen ontstaan binnen de vereniging waarbij worden gedwongen tot handelen overeenkomstig hun situatiedefinitie. Hierdoor kan de collectieve binding verloren kan gaan.

7.2.3 Organisatie- en beleidsstructuur

Deze paragraaf gaat in op de organisatie en structuur van de vereniging en het beleid dat daarbij past. Om een sportvereniging te kunnen laten functioneren is een bestuur essentieel. Het bestuur heeft de leiding over de vereniging en stuurt het een bepaalde richting op. Op basis van deze bepaalde richting zal het bestuur bepaalde beslissingen maken om zijn uiteindelijke doelen te behalen. Een goede visie met daarop aansluitend beleid biedt een kader om beslissingen te maken. Een visie is een ambitieus beeld waar de sportvereniging in de toekomst zou moeten staan (Klijn, 2012).

Uit onderzoek van Samhoud blijkt dat gemiddeld 84% van de organisaties in Nederland een missie & visie heeft. Daarnaast werkt het hebben van een missie & visie samenbindend (80%), het inspireert medewerkers (79%) en levert een positieve bijdrage aan de omzet en winst van een organisatie (73%), figuur 8 (van der Loo et al., 2007). Volgens *de SportaanbiedersMonitor 2013* beschikt echter maar 69% van alle sportverenigingen over een duidelijke missie en visie voor de lange termijn (Kalmthout, van der Werff, Veerman en Daamen, 2013). Dit is beduidend minder als het gemiddelde.

Ook uit interviews met informanten blijkt dat verenigingsbesturen er niet aan toe komen om beleid te ontwikkelen. De dagelijkse gang van zaken neemt te veel tijd in beslag en stilstaan bij de gewenste koers van de vereniging schiet er dan bij in. Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen hier niet naar. Onderstaand citaat geeft dit aan.

“Kijk die visie is er, alleen daar naar handelen, naar de vorm en inhoud dat is een tweede. Daar heeft Sporting het moeilijk mee.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

Het organisatievermogen wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken uit te voeren laat staan de maatschappelijke activiteiten. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. Het gaat er dus vooral om wat de sportvereniging de vrijwilliger te bieden heeft, en niet om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. Dat laatste lijkt echter steeds vaker het uitgangspunt te zijn, waarbij de doelrationaliteit belangrijker wordt gevonden als ‘passie’ (Boessenkool et al., 2011).

Daarnaast ontstaan er vaak fricties binnen de verenigingen als het gaat om het volgen van een bepaald beleid. Het beleidsplan is vaak verouderd en/of niet geschreven door het huidige bestuur. Doordat het plan niet aansluit op het huidige beleid van de vereniging ontstaat deze frictie. Door de toegenomen keuzevrijheid en variërend aanbod zijn mensen, als het niet loopt volgens hun eigen manier, sneller geneigd om naar de concurrent te stappen.

Door het vrijwillige karakter bestaat de vereniging uit een egalitaire gemeenschap waarbij geen hiërarchie heerst (Gastelaars, 1997). Hierdoor is iedereen gelijk, waardoor het lastiger kan zijn om een bepaald beleid door te voeren. Onderstaand citaat bevestigt dit.

“Sporting kent dus ook geen cultuur van strakke organisatie met een hele duidelijke structuur. Het is allemaal wat losser, dat is de kracht en de valkuil van Sporting. Omdat je eigenlijk niet alles eruit kan halen wat erin zit. Als je hier een beleidsplan opstelt dan vind je hier altijd iemand die het weer anders doet. Het is heel moeilijk om hier dingen te veranderen.” (Sporting’70, verenigingsmanager)

Het is daarom voor een sportvereniging van belang om draagvlak te vinden voor het beleid dat het bestuur uitdraagt, hierbij kan een duidelijke structuur helpen. Een duidelijke structuur ontstaat door korte lijnen binnen de vereniging, heldere communicatie en door goede afspraken met elkaar te maken. In de literatuurstudie constateert Kuperus (2005) ook spanningen met betrekking tot de veranderbaarheid van verenigingen. Besluitvormingsprocessen zijn binnen sportverenigingen per definitie traag van aard, blijkend uit de interviews. Dit heeft te maken met het democratische proces dat hieraan vast zit (Kuperus, 2005). Hierdoor is het voor sportverenigingen moeilijk om zich aan te passen aan de veranderingen vanuit de omgeving. Sportvereniging sluiten zichzelf daarvoor af. Hierbij ontstaat er een gespannen machtsverhouding tussen de sportvereniging en de omgeving. Hierdoor kan de sportvereniging niet of nauwelijks reageren op de kansen en bedreigingen uit die omgeving. Dit zorgt ervoor dat sportverenigingen moeilijk omgaan met vernieuwingen als professionalisering waarbij er beleidmatig en toekomstgericht gedacht wordt.

7.3 Machtsverhoudingen en vermarkting

Binnen de positionering van de sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving is per definitie sprake van een machtsrelatie omdat actoren gedurende de positionering rekening houden met de onderlinge machtsverhoudingen. In de resultaten komt de invloed van macht dan ook duidelijk terug.

Uit de literatuur blijkt dat de sportvereniging tegenwoordig niet meer alleen als aanbieder van een bepaalde sport op een afgebakend terrein worden gezien, maar tevens als buurthuis, kinderopvang, peuterspeelzaal en leverancier van een aantrekkelijk beweegaanbod op andere plaatsen in de wijk. Tevens is zij gesprekspartner voor scholen, gemeente en politie over de opvoeding van jeugdleden (Klijn, 2012). In de resultatensectie wordt deze literatuur bevestigd.

Doordat sportverenigingen steeds meer verbindingen leggen met de omgeving neemt het een steeds belangrijker machtspositie in ten aanzien van de omgeving. Sportverenigingen dienen als interessante lokale maatschappelijke organisaties en zijn interessante netwerken om in te zetten voor maatschappelijke interventies van een terugtrekkende overheid. De sportvereniging is autonoom, dit is in de literatuur en resultaten terug te zien door de eigen logica en gedeelde sportspecifieke regels, waarden, normen en opvattingen (Bourdieu, 1988).

Doordat de sportverenigingen autonoom zijn, versterkt dit de machtsverhouding van de sportvereniging ten opzichte van de overheid. Er is echter sprake van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van de autonome sportvereniging en de terugtrekkende overheid. Sportvereniging zijn namelijk vaak afhankelijk van subsidies die door de overheid worden verstrekt. Deze relatie wordt versterkt doordat eigenaarschap en beheer van de accommodaties en velden vaak van de gemeente zijn. Doordat de overheid moet gaan bezuinigen wordt deze kraan langzaam dichtgedraaid. Deze ongelijke machtsbalans dat uit twee polen bestaat kan ervoor zorgen dat groepen de mogelijkheid hebben om meer gezag naar de voren te brengen en anderen te dwingen tot handelen overeenkomstig hun situatiedefinitie (Elias, 2007). Ook andere

inkomsten als contributie, sponsors, commerciële activiteiten lopen door de bezuinigingen soms gestaag. Dit wil zeggen dat de verenigingen niet altijd met de druk om kunnen gaan betreffende de sportvereniging als op profijt gerichte organisaties (vermarketing). Sportverenigingen moeten ervoor waken compleet afhankelijk te worden van een inkomstenpost aangezien het anders niet meer autonoom zou kunnen handelen.

Doordat de middelen die de overheid aanbied aan de sportvereniging steeds beperkter zijn kan de sportvereniging ook steeds minder aan de verwachtingen ten aanzien van de omgeving voldoen. Hierdoor schakelt de focus van de sportvereniging van extern naar intern en gaat dit ten koste van de maatschappelijke interventies die de overheid wil inzetten bij de sportverenigingen. Deze continue 'strijd' van conflicten zijn een gevolg van tegenstrijdige belangen en een ongelijke machtverhouding (de Ruiters, 1988). Dit werkt door in de onderlinge relatie en beïnvloed de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving.

7.4 Kernanalyse

Met deze analyse is inzicht verkregen in de concepten betekenis, context en macht die vanuit sportverenigingen worden toegekend aan de positionering van de sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving.

Alhoewel elke sportvereniging uniek is, ontstaat er uit de gepresenteerde resultaten een consensus van betekenisgeving over de aard van de sportvereniging. De sportvereniging wordt gevormd door het verleden en heeft nog steeds invloed op het hedendaagse handelen binnen de vereniging. Betekenisgeving heeft een sociaal karakter en wordt beïnvloed door anderen. Zo beïnvloeden leden binnen verenigingen elkaar, beïnvloeden verenigingen elkaar onderling en is er sprake van invloeden tussen de vereniging en de omgeving. Gedeelde betekenisgeving draagt bij aan de onderlinge samenwerking binnen de vereniging en zorgt voor meer binding waardoor organisatieprocessen makkelijker verlopen.

Uit de literatuur en interviews blijkt dat sport niet meer wordt gezien als doel maar als middel om problemen in de samenleving aan te pakken. Sport speelt een belangrijke rol in de maatschappij en er wordt van sportverenigingen verwacht dat zij zich steeds meer maatschappelijk in gaan zetten (vermaatschappelijking). Uit interviews blijkt dat informanten de vereniging zien als onderdeel van de maatschappij en het logisch vinden dat de vereniging wordt ingezet om maatschappelijk problemen aan te pakken aangezien het raakvlakken heeft met onderwijs en zorg. Hiermee wordt de verschuiving van sportverenigingen als publieke dienstverleners aangeduid. Maatschappelijke ontwikkelingen als *individualisering* en consumentisme zijn van grote invloed op de sportvereniging. *Individualisering* wordt door informanten gezien als een bedreiging. Daarnaast neemt ook het clubgevoel af. Leden en ouders voelen zich steeds minder verbonden met de vereniging en meer met het team, hierdoor ontstaat er een eilandjescultuur. Ook de maatschappelijke stroming van consumentisme wordt bevestigd in interviews met informanten. Sporters gedragen zich volgens informanten niet meer als lid van de vereniging maar als klant.

Doordat er minder vrijwilligers zijn, kan dit ervoor zorgen dat sportverenigingen meer naar binnen keren omdat het simpelweg niet meer taken op zich kan nemen of maatschappelijke taken kan organiseren. Dit geeft aan dat er een verschuiving ontstaat waarbij de sportvereniging de rol als publieke dienstverlener minder kan innemen en zich voornamelijk moet focussen op sport als doel waarbij de 'passie' centraal staat. Dit kan de rol die de vereniging heeft met de omgeving

negatief beïnvloeden aangezien het niet meer aan de verwachtingen vanuit de samenleving kan voldoen.

Volgens Boessenkool, van Ekeren en Lucassen (2008) wordt er al jarenlang gepleit voor modernisering en professionalisering van sportverenigingen. Sportverenigingen hanteren steeds vaker een bedrijfsmatige aanpak. Bij een bedrijfsmatige aanpak is het gevaar dat organisaties het vrijwillige karakter van de sportvereniging uit het oog verliezen. Door de hoge verwachtingen vanuit de samenleving hechten sportverenigingen veel waarde aan professionals. Professionals gooien echter het principe van gelijkwaardige leden binnen de vereniging overboord. Dit zorgt ervoor dat de professionaliseringsslag niet in één keer kan worden doorgevoerd aangezien mensen binnen de sportvereniging dit niet gewend zijn.

Kijkend naar invloeden op de organisatie- en beleidsstructuur blijkt dat verenigingsbesturen er niet aan toe komen om beleid te ontwikkelen. De dagelijkse gang van zaken neemt te veel tijd in beslag en stilstaan bij de gewenste koers van de vereniging schiet er dan wel eens bij in (Klijn, 2012). Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen hier niet naar. Het organisatievermogen wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken uit te voeren laat staan de maatschappelijke activiteiten. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Doelrationaliteit wordt steeds belangrijker gevonden als traditionele ‘passie’ (Boessenkool et al., 2011). Dit gaat ten koste van het vrijwillige karakter van de sportvereniging. Belangrijk voor een sportvereniging is om draagvlak te vinden voor het beleid dat het bestuur uitdraagt, hierbij kan een duidelijke structuur helpen.

Binnen de positionering van de sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving is per definitie sprake van een machtsrelatie omdat actoren gedurende het positioneringsproces rekening houden met de onderlinge machtsverhoudingen. Sportverenigingen dienen als interessante lokale maatschappelijke organisaties en zijn interessante netwerken om in te zetten voor maatschappelijke interventies van een terugtrekkende overheid. Er is echter sprake van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van de autonome sportvereniging en de terugtrekkende overheid. Doordat de middelen die de overheid aanbiedt aan de sportvereniging steeds beperkter zijn kan de sportvereniging ook steeds minder aan de verwachtingen ten aanzien van de omgeving voldoen. Hierdoor schakelt de focus van de sportvereniging van extern naar intern en gaat dit ten koste van de maatschappelijke interventies die de overheid wil inzetten bij de sportverenigingen.

8. Conclusie

Alle informatie die in de voorgaande hoofdstukken zijn gepresenteerd moeten uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. De hoofdvraag wordt ondersteund door vier deelvragen. De deelvragen zullen eerst worden beantwoord, waarna antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens zal er een discussie worden aangedragen waarin verschillende punten uit dit onderzoek naar voren worden gebracht.

Welke betekenissen geven informanten aan de positionering van hun sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving? En welke organisatorische consequenties neemt dat met zich mee?

8.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek is de rode draad te herkennen in de vier deelvragen die moeten leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. Deelvraag 1 geeft een theoretisch inzicht over de sport in de veranderde samenleving. Deelvraag 2 gaat in op de aard van de sportvereniging en daarbij passende ambities. Deelvraag 3 gaat in op de organisatorische context van de sportvereniging en het daarop passende beleid. In deelvraag 4 wordt de maatschappelijke rol van de sportvereniging besproken. Aan de hand van deze deelvragen zal getracht worden de hoofdvraag te beantwoorden.

1. Welke wetenschappelijke basis is er met betrekking tot sport in de veranderende samenleving?

Tot enkele decennia terug waren sportverenigingen echter op ‘traditionele’ leest geschoeide interessegebonden ledenorganisaties met een mutual support karakter (Handy, 1988). Dit geeft aan dat een organisatie er voor de leden is en door diezelfde leden wordt ondersteund. Volgens Boesenkool et al. (2011) vormde in de traditionele sportvereniging de ‘passie’ voor een specifieke sport het centrale en verbindende cultuuraspect. Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. Het gaat er dus vooral om wat de sportvereniging de vrijwilliger te bieden heeft, en niet om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. In maatschappelijk opzicht behoorden de verenigingen overduidelijk tot de derde sector ofwel civil society, waarbij er sprake is van een terugtrekkende overheid en wordt uitgegaan van actief burgerschap als uitkomst (Tonkens, 2006). Sportverenigingen gaan zich steeds meer professionaliseren dankzij de commercialisering en de vermaatschappelijking. Processen van commercialisering spelen eens steeds grotere rol. Naast contributie spelen volgens de *Verenigingsmonitor* 2008, sponsoring, giften, commerciële activiteiten en overheidsbijdragen een belangrijke inkomstenbron voor de sportvereniging (Kalmthout, J. van, Jong, M. de en Lucassen, J. (2009). Langzaam werden sportverenigingen steeds vaker ingezet om doelstellingen van de overheid te bewerkstelligen. Sport wordt hier als middel gebruikt is plaats van doel, dit noemt men ook wel de vermaatschappelijking van de sportvereniging. De vermarkting en de afhankelijkheid van de overheidsinvesteringen in de sportvereniging leiden tot bepaalde verwachtingen naar de samenleving toe. De druk op sportverenigingen om te veranderen staat in verbinding met de veranderende maatschappelijke en commerciële positie (Boessenkool et al., 2011). Daarnaast spelen andere maatschappelijke en financiële ontwikkelingen uit de veranderende samenleving een rol in de positionering van de sportvereniging. Hierdoor ontstaat er een arena waar op alle niveaus onderhandeling plaats vinden tussen actoren om uiteindelijk de eigen ambities te bereiken. Belangrijke elementen hierbij zijn de actoren, hun posities in het ‘strijdveld’ en de betekenisgeving van de actoren binnen de arena.

2. Welke betekenissen geven informanten aan hun eigen sportvereniging?

Alle informatie is geanalyseerd door verschillende concepten waaronder betekenisgeving. Weick (1995) ziet betekenisgeving als een continu proces waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid door terug te kijken op hun handelen. Betekenissen zijn persoonsgebonden en kunnen relatief snel veranderen. Betekenisgeving komt altijd voort uit sociale interactie met de omgeving. Elke sportvereniging is uniek en verschilt daarin van betekenis, toch bestaat er enige consensus over de betekenissen die informanten geven aan de aard van de eigen sportvereniging. De sportvereniging wordt gevormd door het verleden en heeft nog steeds invloed op het hedendaagse handelen binnen de vereniging. De missie, normen & waarden van de sportvereniging worden meegenomen uit het verleden en komen sterk terug in hedendaagse regels en ambities van de sportvereniging. Verenigingen zijn trots op eerder behaalde successen en rolmodellen uit het verleden. Naast het aanbieden van sport zien informanten de sportvereniging als een ontmoetingsplek waar verschillende lagen en culturen met elkaar samenkomen. Verder geven informanten in de interviews aan het belangrijk te vinden dat mensen zichzelf kunnen ontwikkelen, plezier hebben en zich welkom en veilig voelen op de vereniging. Ook hebben de meeste verenigingen ambities als het juiste balans tussen recreatie en prestatie, met het eerste elftal zo hoog mogelijk voetballen, goede doorstroming van de jeugd naar de senioren en betrokkenheid van de leden en ouders. Naast sportieve ambities hebben verenigingen ook ambities om een belangrijke rol te spelen in de wijk of om als vereniging te groeien qua ledenaantal.

3. Welke betekenissen geven informanten aan het organisatieproces van hun eigen sportvereniging en welk beleid past daarbij?

Informanten geven aan dat het belangrijk is dat verenigingsbestuurders weten om beleidsmatig en doelgericht te werken. Echter blijkt dat verenigingsbesturen er niet aan toe komen om beleid te ontwikkelen. De dagelijkse gang van zaken neemt te veel tijd in beslag en stilstaan bij de gewenste koers van de vereniging schiet er dan wel eens bij in (Klijn, 2012). Veel verenigingen hebben geen beleidsplan of handelen hier niet naar. Het organisatievermogen wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken van de sportvereniging uit te voeren laat staan maatschappelijke interventies van de overheid. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Bij de implementatie van beleid is de overheid namelijk echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering in moeten geven, de vrijwilligers (Skille, 2008). Daarnaast constateert Skille (2008) dat er op het niveau van de sportvereniging niet alleen beleid wordt geïmplementeerd, maar wordt er ook actief beleid 'gemaakt'. Iedere situatie verschilt daarin en vrijwilligers reageren daar op hun eigen manier op. Hierdoor vervaagd de lijn tussen het maken van beleid en het implementeren van beleid.

Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. Het gaat er dus vooral om wat de sportvereniging de vrijwilliger te bieden heeft, en niet om de wijze waarop leden of vrijwilligers kunnen bijdragen aan de doelstelling van de vereniging. Dat laatste lijkt echter steeds vaker het uitgangspunt te zijn, waarbij de doelrationaliteit belangrijker wordt gevonden als 'passie' (Boessenkool et al., 2011).

Belangrijk voor een sportvereniging is om draagvlak te vinden voor het beleid dat het bestuur uitdraagt, hierbij kan een duidelijke structuur helpen. Een duidelijke structuur ontstaat volgens informanten door korte lijnen binnen de vereniging, heldere communicatie en door goede afspraken met elkaar te maken.

4. *Welke betekenissen geven informanten aan de maatschappelijke rol van de sportvereniging?*

Uit de literatuurstudie en interviews is gebleken dat sport niet meer gezien wordt als doel maar als middel om problemen in de samenleving aan te pakken. Sport speelt een belangrijke rol in de maatschappij en er wordt van sportverenigingen verwacht dat zij zich steeds meer maatschappelijk in gaan zetten. Uit interviews blijkt dat informanten de vereniging zien als onderdeel van de maatschappij en het logisch vinden dat de vereniging wordt ingezet om maatschappelijk problemen aan te pakken aangezien het raakvlakken heeft met onderwijs en zorg. Hierdoor wordt de maatschappelijke rol van de sportvereniging ten aanzien van de omgeving aanzienlijk groter.

Sportverenigingen bieden volgens informanten echter niet de uitkomst om alle maatschappelijke problemen op te lossen. Ze kunnen niet aan de hoge verwachtingen van de overheid voldoen. Sportverenigingen hebben hier niet de juiste faciliteiten voor. Daarnaast wordt er op deze manier teveel gevraagd van vrijwilligers.

Welke betekenissen geven informanten aan de positionering van hun sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving? En welke organisatorische consequenties neemt dat met zich mee?

Door het beantwoorden van alle deelvragen is inzicht verkregen om in te gaan op de hoofdvraag. In de eerste deelvraag is de wetenschappelijke basis gelegd met betrekking tot de sport in de veranderende samenleving. In daaropvolgende deelvragen is ingegaan op betekenissen die door informanten worden gegeven op de eigen sportvereniging, de organisatieprocessen en de maatschappelijke rol. Op basis van deze deelvragen, resultatensectie en analysehoofdstuk zal nu verder worden ingegaan op de hoofdvraag. Volgens informanten neemt de sportvereniging een belangrijke positie in ten aanzien van de veranderende samenleving. Informanten erkennen dat sport als middel wordt ingezet om bepaalde maatschappelijke problemen aan te pakken.

Binnen de positionering van de sportvereniging ten aanzien van een veranderende samenleving is per definitie sprake van een machtsrelatie omdat actoren gedurende het positionering rekening houden met de onderlinge machtsverhoudingen. Sportverenigingen dienen als interessante lokale maatschappelijke organisaties en zijn interessante netwerken om in te zetten voor maatschappelijke interventies van een terugtrekkende overheid. Als sinds het ontstaan van de sportverenigingen was er al sprake van bemoeienis vanuit de overheid. Deze wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van de autonome sportvereniging en de terugtrekkende overheid is alleen maar versterkt. Met de implementatie van beleid is de terugtrekkende overheid namelijk echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering in moeten geven, de vrijwilligers (Skille, 2008). Deze versterkt het machtsbalans van de sportvereniging. De beschikbare middelen die de

overheid aanbied aan de sportvereniging worden steeds geringer door de bezuinigingen waardoor de sportvereniging ook steeds minder aan de verwachtingen ten aanzien van de omgeving kan voldoen. Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, informalisering en het consumentisme een negatieve invloed op de binding binnen de vereniging. De organisatorische consequenties zijn dat er te veel verwacht wordt van de sportvereniging waardoor de positie van het vrijwillige karakter van de autonome sportvereniging onder druk komt te staan. Sportverenigingen verschuiven onder druk van de ontwikkelingen in hun omgeving wel steeds meer in de richting van dienstverlenende organisaties maar hebben teveel moeite om noodzakelijke veranderingen in hun interne organisatie door te voeren vanwege een zekere veranderingsresistentie (Janssen, 2011).

Het organisatievermogen van vrijwilligers wordt hier op de proef gesteld om de kerntaken uit te voeren laat staan de maatschappelijke activiteiten. Men kan zich afvragen of vrijwilligers hiertoe wel in staat zijn en dit ook willen? Hierdoor wordt doelrationaliteit belangrijker gevonden als ‘passie’ (Boessenkool et al., 2011). Doordat sportverenigingen over minder middelen beschikken schakelt de focus van de sportvereniging van extern naar intern en gaat dit ten koste van de maatschappelijke interventies die de overheid wil inzetten bij sportverenigingen. Hierdoor gaan verbindingen met de omgeving verloren, waardoor de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving negatief wordt beïnvloed. De sportvereniging lijkt dan ook niet klaar te zijn voor haar positie in een veranderende samenleving.

8.2 Discussie

Uit de literatuur blijkt dat sportverenigingen steeds meer worden gebuikt om beleidsdoelstellingen te realiseren. Informanten herkennen de maatschappelijke functie van de sportvereniging maar geven aan niet alle maatschappelijke problemen op te kunnen lossen. Hierbij wordt de discussie aangewakkerd over de mate waarin overheidsdoelstellingen via sportverenigingen moeten worden nagestreefd. Met de implementatie van beleid is de terugtrekkende overheid namelijk echter afhankelijk van degene die er daadwerkelijk uitvoering in moeten geven, de vrijwilligers (Skille, 2008). Om beleidsdoelstellingen te behalen zou de overheid, de sportvereniging meer willen professionaliseren en moderniseren waarbij het uitgaat van een bedrijfsmatige aanpak.

Het vrijwillige karakter van de autonome sportvereniging komt hierdoor onder druk te staan. Een van de belangrijkste centrale waarden van een vrijwillige organisatie is de intrinsieke motivatie die hoort bij de uitvoering van taken door vrijwilligers. De vraag is echter in hoeverre dit nog gebeurt binnen de sportvereniging aangezien doelrationaliteit beter past bij de efficiëntere en effectievere manier van de service delivery organisatie waarbij overheiddoelstelling behaald dienen te worden (Handy, 1988).

Ook komt individualisering veelvuldig voor op de vereniging. Dit gaat ten koste van de betrokkenheid met de vereniging. Hierdoor wordt het vormen van kader een probleem. Buiten dat mensen zich dus mogelijk minder aan een vereniging committeren is er ook aandacht nodig voor de mensen die lid blijven maar zich steeds meer als klanten gaan gedragen (Van der Roest & Van Bottenburg, 2012). Ook dit duidt op een verschuiving van een vereniging als mutual support organisatie naar een meer service delivery organisatie (Handy, 1988). In plaats van dat leden betrokken zijn bij het organiseren van de sport, wordt de vereniging steeds meer een organisatie die tegen betaling een dienst levert en daar weinig tegenprestatie voor vraagt. Dit zou het

basisprincipe van verenigingen kunnen aantasten, omdat het zo mogelijk is dat er relaties met de organisatie ontstaan als klant in plaats van relaties op basis van betrokkenheid en verantwoordelijkheid. Deze zakelijke relatie kan als gevolg hebben dat men minder bereid is om vrijwilligerswerk te doen (Van Bottenburg, 2006). Dit kan ten koste gaan van de maatschappelijke functie van de sportvereniging. Moeten we hier tegenin of gaan we hierin mee? Met andere woorden, blijven we ons inzetten als de traditionele ‘mutual support’ vereniging dat zich al jarenlang (net) staande weet te houden of veranderen we naar de consumentistische service delivery organisatie (Handy, 1988)?

9. Aanbevelingen

In dit onderzoek is duidelijk geworden hoe informanten denken over de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zullen er beleidsaanbevelingen voor sportvereniging worden weergegeven. Hier zal ingegaan worden op hoe de sportvereniging zich intern beter kan wapenen ten opzichte van de veranderende samenleving om vervolgens zijn positie hierin te kunnen versterken. In de tweede paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

9.1 Beleidsaanbeveling voor de sportvereniging

Wat opvalt is dat verenigingen nog onvoldoende inspelen op de veranderingen vanuit de samenleving. Door de verschuiving van mutual support naar service delivery verenigingen komt het vrijwillige karakter van de sportvereniging in gevaar (Handy, 1988). Informanten geven aan dat sportverenigingen geen directe oplossing hiervoor hebben en stemmen hier dan ook geen beleid op af. Het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid van de leden naar de sportvereniging toe brokkelt hierdoor langzaam af. Een vrijwillige vereniging kan de betrokkenheid vergroten door een ‘wij-gevoel’ te creëren door de collectieve binding aan een bepaald gemeenschappelijk doel (Gastelaars, 1997). Voor verenigingsbestuurders is het daarom van belang om draagvlak te vinden voor het beleid dat binnen de vereniging gevoerd wordt. Door het vrijwillige karakter bestaat de vereniging uit een egalitaire gemeenschap waarbij geen hiërarchie heerst (Gastelaars, 1997). Hierdoor zijn alle leden gelijkwaardig, waardoor het lastiger kan zijn om een bepaald beleid door te voeren. Het is daarom van belang dat leden met elkaar afspraken maken (bijv. over een functieprofiel, ontwikkelen van een beleidsplan) zodat leden binnen de vereniging hier elkaar op aan kunnen spreken als men de gezamenlijke afspraak niet nakomt. Draagvlak kan nog meer gecreëerd worden door het inzetten van communicatiemiddelen zoals social media. Bestuurders kunnen op deze manier sneller hun achterban bereiken. Informanten geven aan dat teambinding tegenwoordig veel sterker is als het clubgevoel waardoor het moeilijker wordt om vrijwilligers te vinden voor het grotere geheel. Hier zouden verenigingen op in kunnen spelen door bijvoorbeeld een geheel team een maand lang verantwoordelijk te maken voor het bemannen van de bar in de kantine op de dag dat het team zelf niet speelt. Leden willen hun team niet in de steek laten en er ontstaat een kruisbestuiving binnen de vereniging waardoor het andere mensen leert kennen binnen de vereniging. Dit versterkt uiteindelijk de binding binnen de vereniging.

Door de wederzijdse afhankelijkheidsrelatie van de sportvereniging met de overheid is het belangrijk om met elkaar in gesprek te gaan. In dit gesprek zal de sportvereniging duidelijk

aangeven dat het zijn maatschappelijke functie niet kan waarmaken zonder ondersteunende middelen van de overheid. Daarnaast zou het de overheid aan kunnen spreken op zijn verantwoordelijkheid. Hierin zouden sportservice organisaties een ondersteunende rol in kunnen spelen als belangenbehartiger van de sportverenigingen. In dit geval zal er een balans moeten worden gevonden tussen beide partijen. Aangezien verenigingen erg divers zijn, is dit voor iedere vereniging anders.

Als de overheid zal de komende jaren de kraan met subsidiegeld alleen nog maar verder dichtdraait zal de sportverenigingen genoodzaakt zijn om innovatieve oplossingen te bedenken om geld te genereren. Dit kan zijn via maatschappelijke verantwoord ondernemen, het opzetten van een sponsorcommissie of door geld te werven bij de eigen achterban in combinatie met het steunen van een goed doel. Hierdoor wordt de sportvereniging minder afhankelijk van een bepaalde partij. Dit zal een positieve werking hebben op de positionering van de sportvereniging ten aanzien van de veranderende samenleving.

De laatste aanbeveling voor de sportvereniging gaat over de conservatieve houding van de sportverenigingen. Sportverenigingen passen zich moeilijk aan op de veranderingen vanuit de samenleving. Veranderingen vanuit de samenleving boezemen vaak angst in bij informanten. Volgens Kuperus (2005) is sprake van een paradox. De aanleiding voor de verandering (vergrijzing, nieuwe wensen en behoeftes van de klantleden) is vaak ook de belangrijkste belemmering voor de veranderingen. Juist het vergrijsde kader zou moeten instemmen met veranderingen, waarvan ze de noodzaak niet zien of die hen zelfs tegen de borst stuiten. Het zou goed zijn voor sportverenigingen om op nieuwe inzichten te komen door te kijken naar de mogelijkheden die de veranderende samenleving allemaal biedt. Verjongen in het bestuur/kader of het uitbreiden van sportaanbod zou hierin kunnen helpen.

9.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op voetbalverenigingen in de stad Utrecht. Dit zorgt voor een afbakening van dit onderzoek dat beperkingen met zich mee brengt. De focus lag voornamelijk op de positionering van de sportvereniging in zijn algemene zin en niet per sporttak. In een andere tak zouden er andere betekenissen worden gegeven aan de positionering van de sportverenigingen. In de hockeywereld is de commercialisering bijvoorbeeld verder doorgevoerd dan bijvoorbeeld korfbal. Dit zou resulteren in andere uitkomsten. Ook zou de vergelijking tussen sportverenigingen uit verschillende steden waardevol kunnen zijn.

Verder heeft dit onderzoek zich beperkt tot de doelgroep informanten binnen sportverenigingen. Interessant zou zijn om te onderzoeken naar de betekenissen die andere doelgroepen zouden geven aan positionering van de sportvereniging. Mensen uit het bedrijfsleven of van de lokale overheid zouden kunnen zorgen voor nieuwe inzichten over dit onderwerp. Hier zouden sportverenigingen op in kunnen spelen om zo haar positie ten opzichte van de omgeving te versterken.

Noten

1. www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/5096 geraadpleegd op 10 februari 2013
2. www.sws.nl geraadpleegd op 15 februari 2013
3. www.sws.nl geraadpleegd op 16 februari 2013

Literatuurlijst

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1996). *Sportverenigingen tussen traditie en commercie*. Arnhem: NOC*NSF.
- Bakken Ulseth, A.L. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs, *European Journal of Sport Management*, 4 (2), pp. 95–115.
- Beck, U. & E. Beck-Gersheim (2002). *Individualization*. London: SAGE Publications.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boessenkool, J. & Verweel, P. (2004). Stop professionaliseren, red de sportvereniging; Van, voor en door vrijwilligers!?. *Vrijwillige Inzet Onderzocht*, 1(2), pp. 1-10.
- Boessenkool, J., van Eekeren, F., & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Uitgeverij onbekend.
- Boessenkool, J., J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media
- Bovens, M., P. 't Hart & M. van Twist (2007). *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bottenburg, M. van (1999). *Van pro tot prof. 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht: LC.
- Bottenburg, M. van (2004). *Verborgene competitie. Over de uiteenlopende populariteit van sporten*. Nieuwegein: ARKO Sports Media (geactualiseerde uitgave, oorspr. 1994).
- Bottenburg, M. van (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.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a Sociology of Sport. *Sociology of Sport Journal*, 5, pp 153-161.
- Breedveld, K. & Tiessen, A. (2006). Beoefening. In: Breedveld & Tiessen (red.), *Rapportage sport 2006*. Den Haag: SCP, pp. 82-106.
- Breedveld, K., Kamphuis, C.B.M. en A. Tiessen-Raaphorst (red.) (2008). *Rapportage sport 2008*. Den Haag: SCP/W.J.H. Mulier Instituut.
- Breedveld, K. G. Molleman, F. Smits en N. Reijgersberg (2010). *Kennisagenda Sport 2011-2016*, s'-Hertogenbosch/Den Haag: SCP/W.J.H. Mulier Instituut.
- Burrell, G., & G. Morgan (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (1964). *Vrijtijdsbesteding in Nederland, 1962-1963, deel 4, sportbeoefening zomer 1963*. Zeist: De Haan.

Centraal Bureau voor de statistiek (CBS). (2009). Overheid; uitgaven cultuur, sport en recreatie. <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70130NED&D1=0,42&D2=0-3&D3=5-9&HDR=T&STB=G1,G2&VW=T> geraadpleegd op 20 februari 2013

Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. In P.J. Frost, A.Y. Lewin & R.L. Daft, *Talking about Organization science* (pp. 123-152). London: Sage Publications.

Elias, N. (1971). *Wat is sociologie?* Utrecht: Het Spectrum.

Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31 (3), pp. 352-376.

Foucault, M. (1983). Afterword: the Subject and Power. In H. Dreyfus, & P. Rabinow, *Michel Foucault, Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: Chicago University Press.

Gallagher, M. (2008). Foucault, Power and Participation. *International Journal of Children's Rights* 16, pp. 395-406.

Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud: een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SWP.

Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers. An introduction*. Boston: Pearson AB.

Handy, C. (1988). *Understanding Voluntary Organisations*. London: Penguin.

Henn, M., Weinstein, M. & Foard, N. (2006) *A short introduction to social research*. Londen: Sage Publications Ltd.

Hollis, M. (1994). *The Philosophy of Social Science: An Introduction*. Cambridge: University Press.

Hoogendam, A.C.J.& Meijs, L.C.P.M. (1998). *Vrijwilligers in de sportvereniging: organiseren van betrokkenheid*. Utrecht: NOV Publikaties.

Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. Lectorale rede. Amsterdam: HVA publicaties.

Kalmthout, J. van, & Lucassen, J. (2007). De conjunctuur van de verenigingssport. In V. Hildebrandt, W. Ooijendijk & M. Hopman-Rock, *Trendrapport beweging en gezondheid 2004-2005* (pp.117-132). Leiden: de Bink.

Kalmthout, J. van, Jong, M. de en Lucassen, J. (2009). *Verenigingsmonitor 2008: De stand van zaken bij sportverenigingen*. Nieuwegein: Arko Sports Media.

Kalmthout, J. van, Werff, H. van der, Veerman, H., Daamen, T. (2013). *SportAanbiedersMonitor 2012: facts & figures*. Arnhem: NOC*NSF/ Mulier Instituut.

- Kelchtermans, G. (2004). Effectief en legitiem sturen in onderwijs: een inleiding. In G. Kelchtermans (red.), *De stuurbaarheid van onderwijs. Tussen kunnen en willen, mogen en moeten* (pp. 9-17). Leuven, België: Universitaire Pers Leuven.
- Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie: Het handboek voor sportbestuurders*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Kunnen, R. (2006). *Sporten om de kijkers: mediatisering en de invloed van sportorganisaties op het kijkerspubliek*. Zoetermeer: Arko Sports Media.
- Kuperus, M. (2005). *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht: CIVIQ.
- Lauglo, J. (1996). Forms of decentralisation and their implications for education. In J.D. Chapman, W. L. Boyd, R. Lander, & D. Reynolds (Eds.), *The reconstruction of education: quality, equality and control in education* (pp. 18-49). London: Cassells.
- Van der Loo, H., Geelhoed., J & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Maanen, E.P. van & Venekamp, G.J. (1991). *Sporters in cijfers. Ledenontwikkeling van NSF organisaties, 1963-1989*. Arnhem: NSF.
- Martens, F. & Smits, B. (2009). *Veranderende sportvereniging? Een onderzoek naar het verenigingsleven van nieuwe roei- en tennisverenigingen*. Geraadpleegd via <http://igiturarchive.library.uu.nl/>
- Mayntz, R. (1999). Nieuwe uitdagingen voor de governance theory, *Beleid en Maatschappij*, 26 (1), pp. 2-12.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (1996). *Wat sport beweegt. Contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid*. Den Haag: VWS.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2007). *Beleidsbrief Sport*. Den Haag: VWS.
- Nederlandse Sport Federatie (1963). *Cijfers van het georganiseerde sportleven in Nederland*. Den Haag: Nederlandse Sport Federatie.
- NOC*NSF (2012). *Sport inspireert! Sportagenda 2016*. Nieuwegein: Arko Sports Media B.V.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: Sage Publications Ltd.
- Poel, H. van der (2001). *Tijd voor vrijheid, inleiding tot de studie van de vrijetijd*. Amsterdam: Boom.

- Putnam, R.D. (2000). *'Bowling Alone; The collapse and revival of the American community'*. New York: Simon & Schuster.
- Van der Roest, J.W. (2011). *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen.* 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- de Ruijter, A. (1998). *Invoegen en uitsluiten; de samenleving als arena.* Utrecht: Lemma.
- Schnabel, P. (2000). *De multiculturele illusie.* Utrecht: Forum. scp (1994). *Sociaal en Cultureel Rapport 1994.* Rijswijk/Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/vuga.
- Schnabel, P. (2004). *Een eeuw van verschil. Van achterstelling tot zelfontplooiing: de dynamiek van het gelijkheidsideaal.* Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Skille, E.A. (2008). *Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations.* *International Review for the Sociology of Sport*, 43, pp. 181-200.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2004). *Sociaal en Cultureel Rapport 2004.* Rijswijk/Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, vuga.
- Spaaij, R. (2009). *Sport as a vehicle for social mobility and regulation of disadvantaged urban youth, Lessons from Rotterdam.* *International Review for the Sociology of Sport*, 2009, p. 44-247.
- Stewart, J. & Walch, K. (1992) *Change in the management of public services.* *Public Administration Vol. 7, 2009*, p. 499-518.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport. Organisatorische en ideologische ontwikkelingen.* Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stokvis, R. (1989). *De sportwereld. Een sociologische inleiding.* Alphen a/d Rijn/Brussel: Samsom.
- Stokvis, R. (1998). *Pim Mulier en de sport in Nederland in: In de vaart der volkeren. Nederlanders rond 1900.* Amsterdam, p. 289-298.
- Theisens, H. (2012). *Governance in Interessante Tijden. Een Essay.* Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- Tonkens, E.H. (2006). *De bal bij de burger. Burgerschap en publieke moraal in een pluriforme, dynamische samenleving.* Amsterdam: Vossiuspers UvA.
- Vandecasteele, L. (2004). *Individualisering: waar het individu tekortschiet.* *Tijdschrift voor de Sociologie*, 25, 3.
- Verhoeven, J.C., & Elchardus, M. (2000). *Onderwijs, een decennium Vlaamse autonomie.* Kapellen, België: Pelckmans.

Vermeulen, J. & P. Verweel (2009). Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society*, 12, pp. 1206-1219.

Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oakes: Sage Publications, Inc.

Wouters, C. (1986). Formalization and informalization: Changing tension-balances in civilizing processes. *Theory, Culture and Society*, 3(2), pp. 1-18.

Zandbergen, G. (1996). *Pim Mulier, ijdel maar weergaloos*. Amsterdam: Nederlandse Sportbibliotheek.

Websites:

<http://www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/5096>

www.sws.nl

www.statline.cbs.nl/

Bijlage 1. Vragenlijst interviews

Interviewhandleiding

Aandachtspunten interviews

Interviewer

- Luisteren (ook stiltetolerantie)
- Concentratie (inhoud en proces)
- Goed geheugen
- Nieuwsgierig
- Goede relaties kunnen opbouwen
- Begrip en empathie (verbaal en non verbaal)
- Rust uitstralen en controle over situatie
- Relevante, geloofwaardige en concrete vragen
- Buiten de discussie blijven
- Goed voorbereid

Verloop en fasering, aandachtspunten

- Aankomst: welkom, doel van het onderzoek
- Introductie van het onderzoek:
- Toestemming voor opnemen?
- Afspraken met toesturen transcript
- Reflectie
- Geheimhouding
- Uiteindelijke rapportage
- Vormgeving interview
- Start interview
- Kern
- Beëindiging interview

Verloop interview

Inleiding:

- Hoe lang bent u bij de club?
- Wat zijn voor u redenen (geweest) om lid te worden?
- Hoe bent u op deze vereniging terecht gekomen?
- Hoe zou u zichzelf als lid willen omschrijven? (identiteit)
- Bent u veranderd als lid, door ervaring of andere dingen? Ook als persoon?

Identiteit sportvereniging:

- Wat is volgens u typisch sportvereniging X?
- Wat vindt u belangrijk op sportvereniging X?
- Hoe zou u het imago van sportvereniging omschrijven?
- Hoe zou u het sportvereniging X kenmerken?
- Hoe ziet u 'de identiteit' van uw vereniging terug in het clubhuis en zijn omgeving?

Organisatie

Beleid:

- Hoeveel bestuursleden hebben jullie?
- Hoe ziet de structuur eruit binnen vereniging X?
- Wat doet het bestuur in de dagelijkse gang van zaken/uitvoering?
- Maakt jullie vereniging gebruik van een beleidsplan?
- In hoeverre komt het beleidsplan tot uiting binnen de sportvereniging? (strategie)

Organisatie(cultuur) van Sportvereniging:

- Welke waarden en normen zijn typerend voor de vereniging?
- Zijn er duidelijke regels binnen de vereniging?
- Is er een sterk wij gevoel binnen de vereniging?
- Voelen leden zich verbonden met het team?
- Is er veel in- en uitstroom bij vereniging X? Waarom zou dit zijn?

Missie & Visie:

- Wat wordt er door de club belangrijk gevonden?
- Heeft sportvereniging plannen voor de toekomst? Is er draagvlak voor?
- Is het voor een sportvereniging belangrijk om een bepaalde visie te ontwikkelen?

Maatschappelijke ontwikkelingen

Individualisering:

- Merkt u bij jullie sportvereniging dat er sprake is van individualisering/verzelfstandiging ?
- Voelen leden zich nog verbonden met de vereniging (het groter geheel) ?
- Gedragen leden zich als klant i.p.v. lid?
- Voelen leden zich verbonden met het team? Is er veel in- en uitstroom bij vereniging X? Waarom zou dit zijn?

Sport als middel:

- Zet uw vereniging zich in voor maatschappelijke doelen? Waarom wel/niet?
- Is er een samenwerking met andere partijen bijvoorbeeld de gemeente of scholen om deze doeleinden te verwezenlijken?
- Is het een plicht/functie om als sportvereniging je in te zetten voor maatschappelijke doelen?
- Er komt tegenwoordig veel op de vereniging af vanuit verschillende partijen, kan de vereniging dit wel aan? Hoe gaan jullie hiermee om?

Professionalisering:

- Sportverenigingen worden over het algemeen steeds moderner, zien jullie dit ook terugkomen in jullie vereniging? In welke opzichten?
- Hebben jullie veel betaalde werkkrachten in dienst? Is dit een verbetering t.o.v. vroeger?

Recessie:

- In hoeverre zijn deze tijden van bezuiniging van invloed op sportvereniging X?
- Hoe merk je dit het meest bij de sportvereniging?
- Met welke innovatieve oplossingen proberen jullie de recessie de kop in te drukken?

Omgeving:

- Wat zijn de problemen/kansen van de vereniging? T.o.v. zijn omgeving?
- Hoe denkt de sportvereniging deze problemen/kansen op te lossen?

Bijlage 2. Aandachtspunten observaties

1. Algemene indruk

Bij een algemene indruk gaat het om een omschrijving van het beeld van de onderzoeker van het geheel van factoren die een rol (kunnen) spelen rond de uitstraling en de sfeer die heerst op het complex en in de kantine.

2. Uitdragen

Wat probeert de vereniging volgens de onderzoeker uit te dragen? Op welke manier probeert het dit uit te dragen?

3. Mensen

Wat voor type mensen lopen er volgens de onderzoeker op de vereniging rond? Hoe gedragen de mensen zich ten opzichte van elkaar?

4. Overige

Dit gaat om onvoorzienbare zaken. Dit kunnen gesprekken zijn die door of met mensen gevoerd worden. Mensen die plots binnen komen lopen etc.

ⁱ www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/5096 geraadpleegd op 10 februari 2013

ⁱⁱ www.sws.nl geraadpleegd 15 februari 2013

ⁱⁱⁱ www.sws.nl geraadpleegd 16 februari 2013