

Heerenveen. Sportstad voor iedereen?

Een onderzoek naar visies op de organisatie van sport, nu en in de toekomst in de context van Sportstad Heerenveen

Sélène Brinkhof & Elise van Zwieten
April 2009

Onderzoek

Onderzoek in het kader van de leerkring 'Sport in Beweging' (USG3130)
Bestuurs- & Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Begeleiding

dr. J.H. Boessenkool

Contactgegevens

Sélène Brinkhof 3165566

S.R.A.Brinkhof@students.uu.nl

Elise van Zwieten 3166422

E.R.vanZwieten@students.uu.nl

Voorwoord

Met de nodige onderzoekservaring op zak was het na drie jaar Bestuurs- & Organisationswetenschap tijd voor de laatste uitdaging op onderzoeksgebied: het bacheloronderzoek. Vanuit een gedeelde interesse in sport, was het zeker geen straf ons tien weken lang met ons favoriete onderwerp bezig te houden. We kunnen terugkijken op een intensieve, leerzame maar vooral ook gezellige en interessante tijd. Vanuit de leerkring *Sport in Beweging* hebben we van januari tot en met april in Heerenveen gekeken naar de toekomst van de sportverenigingen en de verschillende visies op de dynamiek die daar tussen onder andere Sportstad, de verenigingen en de gemeente Heerenveen speelt.

Voor u ligt het resultaat van deze onderzoeksperiode. Dit rapport had niet tot stand kunnen komen zonder de enthousiaste medewerking van de respondenten. Wij willen een ieder die door middel van een gesprek of interview een bijdrage heeft geleverd, enorm bedanken voor de vanzelfsprekendheid waarmee tijd vrijgemaakt kon worden. Tevens willen wij Sportstad Heerenveen, en in het bijzonder Willem Veldman, bedanken voor het vertrouwen in het onderzoek en de openheid waarmee zij naar het onderwerp wilden kijken.

De grootste dank gaat uit naar onze begeleider Jan Boessenkool. Zijn ervaring, kritische blik en enthousiasme hebben ons enorm gemotiveerd en geholpen voortdurend kritisch naar ons zelf en het onderzoek te kijken. Ook de leerkring en docent Maikel Waardenburg hebben hierin een belangrijke rol vervuld. Tot slot gaat onze dank uit naar Hans Gerritsen. De intervisiebijeenkomsten hebben ons bewust gemaakt van onze rol als junior-onderzoeker.

Wij kijken met trots naar deze bachelorscriptie. Folle lêsplesier!

Utrecht, april 2009

Sélène Brinkhof
Elise van Zwieten

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Kennismaking organisaties	5
3. Onderzoeksperspectief	6-7
3.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief	6
3.2 Perspectieven Martin (1992)	6-7
3.3 Analyse kader	7
4. Onderzoeksopzet	8-9
4.1 Doelstelling	8
4.2 Vraagstelling	8
4.3 Onderzoeksstrategie	8-9
5. Literatuurstudie	10-12
5.1 Traditionele vereniging	10
5.2 Professionalisering	10-11
5.3 Kwaliteitsmanagement binnen de sportwereld	11-12
5.4 Topsport versus breedtesport	12
6. Resultaten	13-27
6.1 Huidige vereniging; <i>tussen traditie en transitie</i>	13-15
6.2 Toekomst vereniging; <i>is de huidige structuur houdbaar?</i>	15-16
6.3 Professionalisering; <i>Betaalde krachten of passie en liefde?</i>	17-18
6.4 Breedtesport versus topsport; <i>In balans?</i>	18-20
6.5 Ontwikkeling Sportstad; <i>overlegd of opgelegd?</i>	20-21
6.6 Visies op Sportstad; <i>is er plaats voor de vereniging?</i>	21-24
6.7 Sportstad in de toekomst: <i>Samenwerking en profilering</i>	24-26
6.8 Rol gemeente Heerenveen; <i>slechts aandeelhouder?</i>	26-27
7. Analyse	28-32
7.1 Context: <i>Maatschappelijke invloeden</i>	28
7.2 Integratie: <i>SportSTAD Heerenveen</i>	29
7.3 Differentiatie: <i>Verschillende subculturen</i>	29-30
7.4 Fragmentatie: <i>Ambigüiteit?</i>	30-31
7.5 Macht: <i>Wie bepaalt?</i>	31-32
8. Conclusies	33-34
8.1 Deelvragen	33
8.2 Hoofdvraag	34
9. Discussie	35
Literatuurlijst	36
Bijlagen	37-40
1. Topiclijst bestuursleden sportverenigingen Heerenveen	37
2. Topiclijst Sportstad Heerenveen	38
3. Topiclijst wethouder sport, gemeente Heerenveen	39
4. Reflectie	40

1. Inleiding

Sport speelt een belangrijke rol in de hedendaagse samenleving. Veel mensen hebben zeer regelmatig met sport te maken en beleven hier veel plezier aan. Voor de Nederlandse overheid heeft de sportwereld een groot maatschappelijk belang. Sport wordt in de nota *'Tijd voor Sport'* gezien als middel om beleidsdoelen te behalen rondom thema's als normen en waarden, integratie en gezondheid. (VWS: 2005) In Nederland wordt sport traditioneel beoefend binnen de structuur van sportverenigingen. Door ontwikkelingen in de samenleving als individualisering, commercialisering en professionalisering en de maatschappelijke verwachtingen van de overheid komt de traditionele sportvereniging als organisatievorm onder druk te staan. (Boessenkool & Lucassen: 2007)

Hoe kunnen de verenigingen zich onder deze omstandigheden staande houden? Is het nodig om op een vernieuwende wijze te kijken naar deze organisatievormen en mogelijk na te denken over nieuwe structuren en professionalisering? In hoeverre is het mogelijk een vrijwilligersorganisatie te professionaliseren? Welke definities worden hieraan gegeven? Het is de vraag hoe er met het oog op de toekomst met deze vragen omgegaan moet worden. Heeft de vereniging als organisatievorm nog wel bestaansrecht? Hoe kunnen verenigingen en andere sportaanbieders inspelen op de eisen, die vanuit de maatschappij aan hen gesteld worden? En daarnaast: wil men wel op deze wijze naar de eigen positie kijken? En wie bepaalt eigenlijk welke kant op te gaan en wat is daarbij doorslaggevend?

Onder andere deze vragen vormen de aanleiding voor het overkoepelende onderzoek 'De sportvereniging tussen traditie en transitie' van de Universiteit Utrecht en het Mulier Instituut. Om deze vragen te kunnen beantwoorden, is zoveel mogelijk (veld)onderzoek gewenst. *'Heerenveen. Sportstad voor iedereen'* probeert aansluitend op dit onderzoek haar steentje bij te dragen. Sportstad Heerenveen houdt zich op haar eigen wijze bezig met het geschetste vraagstuk. Met het oog op mogelijke nieuwe organisatievormen is het voor haar van belang inzicht te krijgen in de visie van de aangesloten sportverenigingen op deze kwestie. Het is de vraag of de verenigingen zich thuis kunnen voelen in de wijze waarop Sportstad dit thema benadert. Kunnen zij aan de eisen voldoen die hen gesteld worden? Zijn termen als professionalisering en commercialisering wel van toepassing op dergelijke organisaties? Worden in deze alle partijen gehoord en waar ligt het initiatief de ander een bepaalde werkwijze op te leggen? Wij als onderzoekers zien hierin een mooie kans om op een voor de Universiteit Utrecht onbekende locatie onze bachelorstudie op het gebied van sport af te sluiten.

Leeswijzer

Nu het onderwerp is ingeleid, zal kennis gemaakt worden met de betrokken organisaties. Nadat de context van het onderzoek is uitgewerkt, zal er ingegaan worden op het perspectief van waaruit de onderzoekers te werk zijn gegaan. Deze wetenschapsfilosofische invalshoek leidt tot een analysekader van waaruit de gevonden resultaten geïnterpreteerd zullen worden. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet beschreven, waarin de doelstelling aan de orde komt, de hoofd- en deelvragen gepresenteerd worden, en ten slotte de onderzoeksstrategie wordt beschreven. Hierna volgt de literatuurstudie waarin verschillende wetenschappelijke visies worden gepresenteerd op belangrijke thema's binnen het onderzoek. Deze literatuurstudie heeft tijdens het onderzoeksproces een attenderende functie vervuld met betrekking tot de interviewtopics. Daarnaast wordt de literatuur gebruikt bij de analyse van de resultaten. Na de literatuurstudie worden, onderverdeeld in acht thema's, de resultaten van het onderzoek beschreven, gevolgd door een korte samenvatting per thema. Vervolgens is het tijd voor de analyse van de resultaten vanuit het gehanteerde wetenschapsfilosofisch perspectief en de gevonden wetenschappelijke literatuur. Deze analyse wordt gevolgd door de conclusies, waarin antwoord gegeven wordt op de geformuleerde hoofd- en deelvragen. Tot slot volgt de discussie waarin vragen voor mogelijk vervolgonderzoek worden opgeworpen en mogelijke aanbevelingen worden gedaan.

2. Kennismaking organisatie(s)

Object van dit onderzoek is Sportstad Heerenveen BV. en aangesloten sportverenigingen. Sportstad is een samenwerkingsverband tussen SC Heerenveen (voetbalclub), de Friesland Zorgverzekeraar en de gemeente Heerenveen. In dit samenwerkingsverband is tevens het Friesland College (CIOS) sterk betrokken, maar zij is geen aandeelhouder. Dit samenwerkingsverband is begin 21^{ste} eeuw ontstaan uit verschillende uitbreidingsplannen. *“Motivatie voor gemeente Heerenveen was het vernieuwen en optimaliseren van haar sportaccommodaties, het herhuisvesten en optimaliseren van haar onderwijsinstellingen. Echter, bovenal was er de wens om een vliegwiel te realiseren voor de Heerenveense economie. Heerenveen wil zich niet alleen profileren als Sportstad van het Noorden, maar tevens haar voorzieningenniveau enorm opkrikken, zodat Heerenveen een dynamisch, bruisend en aantrekkelijk (boven)regionaal centrum wordt.”* (Website Sportstad Heerenveen). De samenwerking in deze verbouwings- en nieuwbouwplannen hebben geleid tot een *“stimulerend, ambitieus en synergetisch concept”* (Website Sportstad Heerenveen).

In 2003 is er gestart met bouwen aan de Abe Lenstra Boulevard, waarbij delen in 2006 in gebruik zijn genomen en de bouw in 2008 grotendeels is voltooid. Op dit moment worden er nieuwbouwplannen voor onder andere het Thialf ontwikkeld.

Sportstad wil zich niet louter richten op een groot, gevarieerd en wisselend aanbod van sport, maar ook op gezondheid, ontspanning, lifestyle, evenementen en bedrijvigheid. Hierin zou Sportstad omschreven kunnen worden als een vastgoedbedrijf ‘met een visie’. Op Sportstad zijn onder andere de volgende sporten te vinden: zwemmen, squash, voetbal, turnen, korfbal, atletiek, hockey, tennis en judo.

Sportstad houdt zich bezig met het toekomstvraagstuk wat betreft sportverenigingen. Het idee bestaat dat Sportstad op een vernieuwende manier naar dit vraagstuk kijkt en daarin ook een duidelijke, bedrijfsmatige, visie uitdraagt naar de verenigingen waarmee zij samenwerkt. De vraag is hoe deze visie eruit ziet en hoe de verenigingen tegen het vraagstuk en deze houding aankijken. Kunnen zij functioneren in een dergelijke omgeving? Wordt er rekening gehouden met de kenmerken van de vereniging als vrijwilligersorganisatie, zijn er alternatieven voor Sportstad als sportaccommodatie en hoe verloopt het contact tussen de verschillende verenigingen en Sportstad als commercieel bedrijf? Ten slotte is het van belang welke rol de gemeente Heerenveen in dit geheel inneemt en of zij aan de verwachtingen van de verschillende partijen voldoet.

Interessant is de vraag of van deze mogelijk afwijkende en vernieuwende visie geleerd kan worden. Dit kan relevant zijn voor andere organisaties die zich voor hetzelfde vraagstuk gesteld zien.

Voor Sportstad is het wenselijk in beeld te krijgen hoe de verenigingen tegen mogelijke vernieuwingen aankijken en zo te onderzoeken wat er in de toekomst mogelijk is op het gebied van nieuwe organisatievormen en samenwerkingsverbanden. Wat betreft de verenigingen vormt dit onderzoek een mogelijkheid om hun stem te laten horen over de ontwikkelingen die gaande zijn. Niet eerder is er gekeken naar de mate waarin de verenigingen zich in de plannen en situatie kunnen vinden.

Om dit vraagstuk te kunnen onderzoeken, wordt in het volgende hoofdstuk het onderzoeksperspectief toegelicht, welke consequenties heeft op de operationalisering van het vraagstuk.

3. Onderzoeksperspectief

In dit hoofdstuk staat het wetenschapsfilosofisch perspectief dat aan dit onderzoek ten grondslag ligt centraal. Een bepaalde benadering van onderzoek, heeft gevolgen voor het gehele proces en de manier waarop deze wordt ingevuld. Aan de hand van Alvesson & Deetz (2000) wordt de visie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek wetenschappelijk onderbouwd. Vervolgens staat aan de hand van Martin (1992) de sociale cohesie centraal. Zij onderscheidt drie perspectieven hierop.

Tot slot wordt in dit hoofdstuk het analysekader besproken. Deze komt voort uit het onderzoeksperspectief en de perspectieven van Martin en is van belang bij het interpreteren van de resultaten van het onderzoek.

3.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Als onderzoeker heb je een bepaalde kijk op de wereld en daarmee op het doen van onderzoek.

Dit perspectief heeft invloed op de manier waarop een onderzoek wordt uitgevoerd en de wijze waarop uitkomsten geïnterpreteerd worden. Onderzoekers hebben vanuit hun achtergrond verschillende voorkeuren. Onder andere Alvesson & Deetz hebben getracht deze verschillende opvattingen te vatten in een kwadrant. Hierin wordt onder andere verschil gemaakt tussen elite/a priori enerzijds en local/emergent anderzijds. Deze dimensies hebben betrekking op het startpunt waar vanuit een onderzoeker te werk gaat.

Wij zien organisaties als een verzameling van meningen en interpretaties van verschillende individuen en groepen. Zij geven individueel of als groep betekenissen aan de processen binnen de organisatie. Gevolg hiervan is dat in onze ogen onderzoek afhankelijk is van subjectieve betekenissen. Ook wij als onderzoekers geven betekenissen aan het onderzoek en de uitkomsten. Hierdoor is het naar ons idee noodzakelijk het onderzoek bottom-up, vanuit het onderzoeksveld te benaderen om deze betekenissen te kunnen begrijpen. Hiermee scharen wij ons bij de local/emergent dimensie. Dit heeft mede als gevolg dat literatuur geen uitgangspunt vormt zoals bij elite/a priori, maar het een attenderende functie heeft binnen het onderzoek.

De beide onderzoekers voelen zich thuis binnen de local/emergent dimensie, maar gaan verschillend om met de dimensies consensus en dissensus (Alvesson & Deetz, 2000) welke met name invloed hebben op de interpretatie en analyse van data. Bij consensus ligt de focus op het zoeken naar overeenkomsten in betekenissen tussen individuen en groepen. Een van de onderzoekers is hier van nature meer naar op zoek. Dit in tegenstelling tot de andere onderzoeker die de nadruk legt op verschil (dissensus). Zowel verschillen tussen individuen als groepen en tevens binnen groepen komen hierbij aan de orde. Macht is hierbij een belangrijk thema.

De focus op een van beide heeft gevolgen naar hoe er binnen een onderzoek naar thema's en resultaten wordt gekeken. Deze beide invalshoeken kunnen elkaar binnen het onderzoek aanvullen. Doordat we ons van deze verschillen bewust zijn, houden we elkaar kritisch en scherp.

3.2 Perspectieven Martin (1992)

Voorgaand perspectief komt voort uit de manier waarop de onderzoekers kijken naar sociale verbanden binnen en tussen organisaties. De sociale wereld is niet eenduidig, maar mensen geven individueel betekenissen en hebben een eigen mening. Een manier om op verschillende niveaus naar betekenisgeving en sociale cohesie in organisaties te kijken, is met behulp van de drie perspectieven van Martin (1992, in: Knoppers & Anthonissen, 2006: 26): Integratie, differentiatie en fragmentatie.

Vanuit het integratieperspectief kan sociale cohesie alleen bereikt worden met een gezamenlijk doel en consensus. Door samenwerking bereikt men consensus over het 'wat, wie, hoe en waarom' van hun organisatie, wat tot grote eensgezindheid en samenhang in de organisatie zou leiden. Men gaat ervan uit

dat hoe meer mensen achter de missie en visie van de organisatie staan, des te meer men een eenheid vormt. Er wordt echter door verschillende wetenschappers gezegd dat sociale cohesie niet alleen gebaseerd is op gedeelde betekenisgeving, maar juist ook op onenigheden en ambiguïteit in relaties (Knoppers & Anthonissen, 2006: 27).

Het differentiatieperspectief gaat ervan uit dat er binnen organisaties (machts)conflicten, onenigheid en tegenstrijdige belangen zijn. Cohesie binnen de organisatie komt dan ook voort uit verschil in visies en belangen tussen individuen en groepen. Hierdoor bestaan verschillende subculturen, die eigen betekenissen geven. De cohesie wordt bereikt door 'coalities' tussen verschillende subculturen (Knoppers & Anthonissen, 2006: 27).

Het derde perspectief, fragmentatie, gaat uit van ambiguïteit en acht cohesie niet bereikbaar. De grenzen tussen subculturen zijn volgens dit perspectief erg zwak, waardoor het individu zowel binnen als buiten de organisatie betekenissen vormt die van invloed zijn op de cohesie. Hierdoor zijn er geen vaste gedeelde betekenissen, maar zijn deze constant aan verandering onderhevig door individuele invloeden van binnen- en buitenaf.

3.3 Analyse kader

Het gekozen onderzoeksperspectief heeft gevolgen op de wijze van analyseren van de data. De gevonden resultaten bestaan uit een veelheid aan meningen en betekenissen van groepen en individuen. Deze resultaten zijn ingedeeld in thema's (hoofdstuk 6). Vanuit het perspectief op basis van Alvesson & Deetz (2000) vormt zich een kader voor het analyseren en interpreteren van de gethematiseerde resultaten. Zowel consensus als dissensus komen aan de orde in de analyse aan de hand van de perspectieven van Martin (1992). Dissensus is tevens de focus bij het analyseaspect *macht*. In de analyse komt de subjectiviteit die uit het onderzoeksperspectief volgt, in zowel de betekenisgeving door betrokken als door de onderzoekers het meest naar voren.

De volgende aspecten vormen, ondersteund door de literatuur, het analysekader:

- **Context:** Ontwikkelingen buiten Heerenveen, bijvoorbeeld vanuit de Rijksoverheid, zijn van invloed op de betekenissen die door de betrokkenen worden gegeven. Men is zich echter niet altijd bewust van deze invloeden. Het behandelen van de context in de analyse, helpt achtergronden van ogenschijnlijk logische handelingen inzichtelijk te maken.
- **Verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving op basis van de perspectieven van Martin:** Hierbij wordt gekeken naar in hoeverre er sprake is van consensus, van subculturen en van ambiguïteit.
- **Macht:** Bij het aspect macht is de vraag '*wie bepaalt?*' het uitgangspunt.

In dit hoofdstuk is de basis van het onderzoek behandeld, het wetenschapsfilosofisch perspectief. Deze heeft gevolgen voor elke fase van het onderzoek. Tevens vloeit het analysekader, zoals beschreven, uit het perspectief voort. Dit is van belang bij de interpretatie van de resultaten. Het volgende hoofdstuk behandelt de manier waarop het onderzoek is opgezet en de data is verzameld.

4. Onderzoeksofzet

In dit hoofdstuk wordt een uitwerking gegeven van de wijze waarop het onderzoek is opgezet. Allereerst komt de doelstelling van het onderzoek aan de orde. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende betrokken actoren. Vervolgens wordt de hoofdvraag geformuleerd, alsmede de deelvragen om tot een beantwoording van de hoofdvraag te komen. Tenslotte volgt de onderzoeksstrategie waarin de gehanteerde methoden en technieken beschreven en verantwoord worden.

4.1 Doelstelling

In dit onderzoek zullen de verschillende perspectieven van betrokkenen op nieuwe organisatievormen binnen sport worden bekeken in de context van Sportstad Heerenveen. *Sportstad (Heerenveen)* wordt als term zowel gebruikt voor de accommodaties, als voor de organisatie (de BV.).

Het doel van het onderzoek is de betekenisgeving aan (de organisatie van) sport van betrokkenen in de verenigingen, die gebruik maken van faciliteiten van Sportstad Heerenveen, in kaart te brengen. Enerzijds kan met de uitkomsten een bijdrage worden geleverd aan het overkoepelende onderzoek 'De sportvereniging, tussen traditie en transitie'. De sportwereld is aan veranderingen onderhevig, daar is men het over eens. Maar welke kant wil en kan men op? Loopt men constant tegen dezelfde vragen aan, wordt het wiel vele malen uitgevonden? Door met dit onderzoek invulling aan het onderwerp te geven, kan het totaalplaatje verder worden ingevuld en kan geleerd worden van de omstandigheden.

Anderzijds kunnen de uitkomsten handvatten bieden voor Sportstad Heerenveen. Zij ziet professionalisering als een puur zakelijke benadering van de verenigingen; ze wil alles randvoorwaarden faciliteren om een goed sportklimaat te creëren. Op welke punten zijn de visies van betrokkenen in de verenigingen te verenigen met de visie van Sportstad? Op welke punten zal Sportstad hen tegemoet moeten komen, zonder de eigen doelstelling uit het oog te verliezen? De beide doelstellingen zijn verenigd in het onderzoek.

4.2 Vraagstelling

Om de betekenissen die de betrokkenen toekennen aan sport te onderzoeken, is een hoofdvraag en een aantal deelvragen opgesteld. Aan de hand van de volgende hoofdvraag zal het onderzoek worden uitgevoerd:

“Welke verschillende betekenissen geven de betrokkenen aan professionalisering en vernieuwende organisatievormen van sportverenigingen in Heerenveen en hoe verhouden deze zich tot elkaar in de context van Sportstad Heerenveen?”

De deelvragen richten zich op de verschillende actoren die onderwerp van onderzoek zijn:

- Welke betekenissen geven de verenigingsbesturen en aan de dynamiek rondom de huidige situatie en de toekomst van de verenigingen in de context van Sportstad Heerenveen?
- Wat is de visie van Sportstad Heerenveen op (nieuwe) organisatievormen en professionalisering binnen de sport in het algemeen en sportverenigingen specifiek?
- Wat is de visie van de Gemeente Heerenveen op sport in Heerenveen en specifiek binnen de context van Sportstad Heerenveen?

4.3 Onderzoeksstrategie

In het vorige hoofdstuk is het onderzoeksperspectief aan de orde gekomen. Hier is gesteld dat deze invloed heeft op elke fase van het onderzoek. Een belangrijk aspect in de vraagstelling, is dat betekenissen van betrokkenen centraal staan. Betekenissen zijn per persoon verschillend en afhankelijk

van de context. Om deze te achterhalen is het van belang de informatie bij de betrokkenen zelf vandaan te halen, door middel van een local/emergent benadering.

Methoden & technieken

Het grootste deel van dataverzameling bestaat uit semi-gestructureerde interviews met bestuursleden van verenigingen, de verantwoordelijke bij Sportstad en de wethouder sport van de gemeente Heerenveen. Er is bewust gekozen om een groot deel van de gesprekken met de verenigingsbestuurders eerder in het onderzoek te houden. Dit om een bottom-up werkwijze te kunnen hanteren. Deze gesprekken zijn op basis van topiclijsten (bijlage 1-3), die tijdens het onderzoek naar aanleiding van input van de respondenten en de literatuur zijn aangevuld. Dit past binnen het eerder beschreven wetenschapsfilosofisch perspectief.

Naast de gesprekken is het van belang te observeren wat er in de verschillende verenigingen en op Sportstad gebeurt. Door ter plaatse zijn en te luisteren, kan een beeld worden gevormd van de betekenissen die de mensen in de verenigingen met elkaar creëren en hun perspectieven op een sportvereniging en wat daarbij hoort.

Om met behulp van de verzamelde data de deelvragen te kunnen beantwoorden, wordt deze onderverdeeld in verschillende thema's. Aan de hand van deze resultaten, vindt de analyse plaats, waarna de vragen beantwoord kunnen worden.

Nu de doelstelling, vraagstelling en de onderzoeksstrategie zijn beschreven, komt in het volgende hoofdstuk de literatuur aan de orde. De literatuur heeft zoals gezegd de topics tijdens de interviews aangevuld en wordt gebruikt bij het analyseren van de resultaten.

5. Literatuurstudie

Zoals eerder genoemd vormt de literatuur niet het uitgangspunt van dit onderzoek. Het heeft de functie van *sensitizing concept*; het brengt op ideeën. Dit is van invloed geweest op de topics van de interviews en de vragen die aan bod kwamen. Op deze wijze heeft de literatuur bijgedragen aan het operationaliseren van de deelvragen en daarmee het beantwoorden van de hoofdvraag. Ook bij het interpreteren en analyseren van de resultaten wordt de literatuur meegenomen. De volgende onderwerpen komen achtereenvolgens aan bod in dit hoofdstuk: Traditionele vereniging, professionalisering, kwaliteitsmanagement binnen de sportwereld en topsport versus breedtesport.

5.1 Traditionele vereniging

De Nederlandse sportcultuur bestaat voor een groot gedeelte uit verenigingen. Van oudsher sporten mensen vanuit een gemeenschappelijke interesse en achtergrond met elkaar en organiseren zij de sport rondom hun ideologieën. De norm en legitimering van sportverenigingen is tot ver in de vorige eeuw de gedeelde identiteit geweest. Sportverenigingen waren homogeen georganiseerd en de dominante waarden waren intrinsieke motivatie en solidariteit naar elkaar toe, door je in te zetten voor de vereniging. Bepalend binnen de organisatievorm waren democratie, participatie en prestatie (Steenbergen e.a., 2001: 199 en Boessenkool & Lucassen 2007). Leden van een vereniging hebben het recht een stem te hebben in de manier waarop een vereniging wordt bestuurd. Het vrijwillige bestuur, gekozen door leden, bestuurt de vereniging namens alle leden. Zij nemen de beslissingen en zijn daar verantwoordelijk voor. De strategische gang van zaken wordt op een algemene ledenvergadering bepaald, waar het democratisch aspect van een vereniging het meest naar voren komt (Knoppers & Anthonissen, 2006: 13)

De factor participatie heeft met name te maken met de solidariteit als dominante waarde. Het bestuur is zoals gezegd op vrijwillige basis, maar ook het merendeel van de uitvoering moet komen van de leden zelf of bij jeugdleden van ouders. Tot slot de derde factor, prestatie. Dit aspect komt voort uit de 'piramidestructuur' van de traditionele sportvereniging. Hierbij bestaat een vereniging uit een brede basis jeugdleden en een eerste (mannen)team, dat op een zo hoog mogelijk niveau uitkomt. (Steenbergen e.a., 2001: 204 en Knoppers & Anthonissen, 2006: 12). Hoewel elke vereniging zo zijn eigen unieke eigenschappen heeft, hebben bovenstaande eigenschappen de sportverenigingen in Nederland lange tijd gekenmerkt; de traditionele vereniging.

5.2 Professionalisering

De traditionele sportvereniging, zoals in de vorige paragraaf is beschreven, staat onder druk door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. Professionalisering is een begrip dat vaak ter sprake komt als oplossing om de ontwikkelingen het hoofd te bieden. Maar wat verstaat men onder professionalisering?

Vanuit de overheid worden sportverenigingen diverse taken toebedeeld, met name om beleidsdoelen op het terrein van integratie en gezondheid te bereiken. Dit terwijl het niet meer vanzelfsprekend is om in verenigingsverband aan sport te doen. De beleidsmakers zien sportverenigingen in de toekomst als een 'maatschappelijke onderneming', multifunctioneel en verregaand geprofessionaliseerd. Dit impliceert twee te volgen richtingen voor de sportvereniging: de sportvereniging moet zich breder opstellen en ook andere maatschappelijke taken op zich nemen (te denken valt aan kinderopvang, huiswerkbegeleiding e.d.) en men moet zich meer als 'onderneming' opstellen, meer bedrijfsmatig; de vereniging zou ook zo bestuurd moeten worden. Het verenigingsmanagement zou ten gevolge van deze ontwikkeling op twee manieren geprofessionaliseerd moeten worden. Enerzijds staat professionalisering gelijk aan het aanstellen van betaalde krachten, werkzaam bij de verenigingen, die de efficiëntie en effectiviteit van een vereniging trachten te vergroten door in beleidsdocumenten werkzaamheden,

procedures en verantwoordelijkheden vast te leggen. Anderzijds kan professionalisering van het management plaatsvinden door middel van (tijdelijke) ondersteuning door een vanuit externe organisaties (overheid, bonden) betaalde deskundige kracht, afhankelijk van of en op welke manier de vereniging dit nodig heeft (Boessenkool e.a., 2008: 2,3).

Naast het professionaliseren van het management, speelt professionalisering ook een rol bij de uitvoering. Ook van vrijwilligers wordt verwacht dat zij inhoudelijk kennis van zaken hebben. Zeker van trainers verwacht men deskundigheid en een opleiding, ook met het oog op aansprakelijkheid bij ongelukken. Professionalisering kan in dit geval zijn dat men de opleiding en de kennis heeft, maar ook dat men ervoor wordt betaald (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

5.3 Kwaliteitsmanagement binnen de sportwereld

“Het is begrijpelijk dat sportverenigingen niet eenvoudig een antwoord hebben gevonden op de opkomst van het commerciële sportaanbod” (Lucassen e.a., 2007: 17)

“De politiek van laagdrempeligheid en soberheid is problematisch geworden, doordat de opvattingen over kwaliteit bij de sporters zijn veranderd.” (2007: 18)

Volgens Lucassen e.a. (2007) verkeren sportverenigingen in een spagaat tussen het commerciële aanbod van sport en de wensen van de sporters en maatschappij enerzijds, en de kernwaarden van het verenigingsleven anderzijds. Sporters gedragen zich steeds meer als klant en willen wanneer aan hun eisen voldaan is, meer betalen voor sport dan voorheen. *“Zij blijken in toenemende mate een luxueuzer en flexibeler aanbod te prefereren, ook al staat daar een prijs tegenover die het dubbele of meer is van een jaarlidmaatschap bij een sportvereniging”* (2007:18) De vereniging is echter niet in deze trend mee gegaan. (2007: 110-115)

De contributie van sportverenigingen is door (indirect) gesubsidieerde accommodaties van de gemeenten (onder de kostprijs) kunstmatig laag gehouden. *“om de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de sport te vergroten. Sport moest goedkoop blijven.”* (2007: 18) Hierdoor is de vraag wat de klant eigenlijk wilde op de achtergrond verdwenen. *“Terwijl de commerciële sportaccommodaties zijn aangepast aan de vraag van de klant naar meer luxe, zijn gesubsidieerde accommodaties hierin achtergebleven.”* (2007: 18) Ook wat betreft het aanbieden van andere diensten als kinderopvang, zonnebank, fitnessvoorzieningen of een fysiotherapeut zijn de sportverenigingen achter gebleven. Hierdoor komen de verenigingen onder druk te staan en hebben ze moeite zich te meten met de commerciële aanbieders. Het is voor de verenigingen moeilijk deze klant- servicegerichtheid te bieden. (2007: 99-101) Het past niet binnen de traditie van de vereniging waarin de sporters *‘zelf zorgdragen voor de eigen sportactiviteiten’*(2007:17). De verenigingen bestaan voor, maar vooral ‘door’ de leden (vrijwilligers), waarmee problemen ontstaan doordat men het steeds drukker krijgt. Tevens zijn verenigingen, vooral wat betreft accommodaties, in grote mate afhankelijk van de locale overheid.

Hier komt bij dat de maatschappij door onder andere toenemende wet- en regelgeving steeds meer vraagt van de verenigingen. De maatschappelijke functie van sport komt voor rekening van de verenigingen, terwijl de (semi-)commerciële sportaanbieders hier geen ‘last’ van hebben. (2007: 100-101, 156-162) *“Sportverenigingen hebben zodoende niet alleen te maken met kwaliteitseisen van de kant van de gebruikers, maar worden ook aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheden.”* (2007:18) *“De kwaliteitszorg bij de semicommerciële aanbieders is meer product-, proces-, en gebruikersgericht dan maatschappijgericht.”* (2007: 157) Wanneer de sportverenigingen zich op een zelfde commerciële wijze zouden gaan gedragen, valt er een maatschappelijk ‘gat’. Dat maakt dat het voor onder andere gemeenten het systeem met verenigingen niet zomaar weg te denken is.

Wat betreft de vraag hoe de sportverenigingen met deze spagaat om zouden kunnen gaan, stellen Lucassen e.a. (2007) dat maatwerk noodzakelijk is; er moet een 'vertaling' worden gemaakt. De concepten en instrumenten uit de commerciële wereld kunnen niet een op een worden toegepast op de verenigingen als vrijwilligersorganisatie. Daarbij *"blijft het meetbaar en zichtbaar maken van de kwaliteit van het (diensten)aanbod een belangrijk stuurmiddel om staande te blijven in een omgeving waarin de commercialisering en concurrentie van aanbieders en de mondigheid van consumenten almaar toeneemt."* (2007: 216) Hierbij is nog een lange weg te gaan.

5.4 Topsport versus breedtesport

De dubbele piramidetheorie; Een harmonieuze samenwerking tussen top en breedtesport?

Naast een piramidestructuur binnen een sportvereniging, gaat deze metafoor ook op voor de (nationale) sportsector. Door selectiemechanismen in de sport, worden vanuit een grote groep sportbeoefenaars de talenten steeds verder uitgeselecteerd, waarna slechts een heel klein deel de echte top bereikt. Pierre de Coubertin, de oprichter van de moderne Olympische Spelen stelt in dit verband dat *"uit elke duizend sportbeoefenaars honderd uitblinkers voortkomen, waaruit weer één topsporter resulteert"*. Een uitbreiding op deze theorie is wat men de *double pyramid theory* heeft genoemd: de sport brengt relatief zeer weinig kampioenen voort, maar deze topsporters stimuleren wel weer duizenden mensen om te gaan sporten.

Deze theorie, waarbij de relatie tussen breedte- en topsport onproblematisch is, kent grote aanhang onder het Internationaal Olympisch Comité en ook bij de beleidsmakers.

Van Bottenburg (2002, 2003) ziet echter niet slechts een harmonieuze relatie. Ten eerste constateert hij dat de metafoor van een piramide in de huidige samenleving incompleet is geworden. Naast het verenigingsverband, zijn er andersoortige organisatorische verbanden opgekomen. Ook zijn steeds meer mensen ongebonden aan wat voor organisatie dan ook aan sport gaan doen. De ambitie de top te bereiken is vaak geen motief voor mensen om te sporten, men doet het bijvoorbeeld voor gezondheid, fitheid, spanning of gezelligheid. Dit is vooral te zien in de groei in beoefening van fitnesssporten en de avontuursporten (2002:285)

Ten tweede kan de topsport niet meer gezien worden als slechts een verlengstuk van de breedtesport, het is een relatief autonome sector. Onder invloed van globalisering en commercialisering is topsport tegenwoordig een internationale concurrentiestrijd, waarin de sport beroepsmatig moet worden benaderd. *"De topsport krijgt hierdoor een eigen dynamiek"* (2002:286). Topsporters worden bewonderd, wat ook kan leiden tot vervreemding omdat het overgrote deel van de sporters dit nooit zal kunnen bereiken. Vanuit dit perspectief is er geen eenheid tussen de top- en de breedtesport. Deze spanningen worden vanuit de double pyramid theory genegeerd.

Van Bottenburg ziet in deze theorie wel een goed startpunt om functies van de breedte- en topsport in Nederland onder de loep te nemen. *"Zonder breedtesport geen topsport"*; dat is duidelijk. Zonder de aanvoerfunctie die de breedtesport vervult, is topsportsucces ondenkbaar. Ook ontstaan er vanuit de breedtesport nieuwe sporten op hoog niveau, zoals beachvolleybal of mountainbiken (2002: 5 en 2003: 287). Hoewel men de invloed van topprestaties op de breedtesport groot acht, is uit onderzoek gebleken dat er slechts zelden sprake is van een grote groei in ledenaantallen van gevestigde sporten bij successen (Van Bottenburg, 2003: 298-205).

Nu de literatuur die aan bod is gekomen tijdens het onderzoek is besproken, kunnen de resultaten worden uiteengezet. Deze zijn in het volgende hoofdstuk verdeeld in thema's, die voor een deel corresponderen met de in dit hoofdstuk beschreven literatuur.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk staan, verdeeld in acht thema's, de resultaten van het onderzoek. Deze thema's zijn in de interviews het meest aan bod gekomen, al dan niet vanuit de literatuur. Na een uiteenzetting van wat uit de empirie naar voren is gekomen, wordt elk thema kort samengevat. Deze samenvattingen zullen de basis vormen voor de analyse aan de hand van het eerder opgestelde analysekader.

6.1 Huidige vereniging: tussen traditie en transitie

"Mensen spreken vaak over 'de sportvereniging'. Dat is moeilijk want je hebt verschillende sportverenigingen"

Bovenstaande quote gaat op voor de sportverenigingen in Heerenveen. Echter, de traditionele verenigingsstructuur, gebaseerd op een vrijwillige inzet van zowel het bestuur als de leden, voert de boventoon. De verenigingen hebben een bestuur, bestaande uit de 'traditionele functies' als voorzitter, penningmeester en secretaris. Op het eerste gezicht lijkt het judo-instituut een uitzondering. Echter, onder het instituut valt een stichting, die volledig de structuur heeft van een vereniging. Bij de organisatie van sport komt veel kijken. *"Omdat je dan toch weer afhankelijk bent van vrijwilligers, dan ga je toch kijken hoe je dat in kan richten. En dan kijk je toch weer terug naar een clubstructuur, een verenigingsstructuur."* Ondanks de overeenkomsten op het gebied van structuur, heeft men verschillende visies op de organisatie van een sportvereniging en wat daar bij komt kijken.

Een vereniging *"valt of staat bij organisatie"*, volgens een aantal verenigingsvoorzitters. De structuur is belangrijk, de taakverdeling moet duidelijk zijn. Hoewel de traditionele verenigingsstructuur de basis is voor de verenigingen, heeft men wel degelijk te maken met invloeden van buitenaf, met ontwikkelingen in de samenleving. *"De maatschappij is de vereniging en andersom."* De wethouder ziet de verenigingen nog niet echt in de problemen komen door de verschillende ontwikkelingen. Verenigingen worden over het algemeen getypeerd als *star*, maar de vraag die zij zichzelf zullen moeten gaan stellen is: *"Je omgeving verandert, pas je daarop aan, ga je daarin mee of blijf je vasthouden aan het traditionele?"*

Een omslag, in meer of mindere mate, is te zien op het gebied van samenwerking of uiteindelijk zelfs fusering. Een verstandige beslissing volgens de wethouder, want *"samen staan ze veel sterker."* Opvallend is dat juist de verenigingen, die een geschreven visie hebben op waar ze over een aantal jaar willen staan, samenwerking hoog in het vaandel hebben staan: *"Als we nu niet nadenken, met samenwerking met andere verenigingen ook, als je daar je ogen voor sluit, wordt er straks misschien helemaal niet meer gesport. Of wordt er ergens anders gesport, met al je eigen jeugd. En dat moeten we voorkomen. Door nu daar over na te denken en te doen en de discussie aan te zwengelen, kweek je begrip."*

De Heerenveense verenigingen staan op een kruispunt: vasthouden aan de tradities, of oriënteren op andere manieren van organiseren. Hoe wil men zich profileren en voor wie? Moeten zij zich om bestaansrecht te houden, richten op *"openstellen voor andere doelgroepen, voor een breder publiek?"*

Een visie en een goede organisatiestructuur wordt erg belangrijk gevonden door het merendeel van de voorzitters: *"Als je niks doet, dan overkomt het je voortdurend. Als je daar nu over na gaat denken weet je in ieder geval wat je moet doen. Lukt het niet, dan lukt het niet, maar we hebben er in ieder geval over nagedacht. En niet alleen over nagedacht, maar door de hele vereniging georganiseerd, niet lukraak georganiseerd."*

In de huidige verenigingsstructuur in Heerenveen neemt het bestuur een belangrijke rol in. Zoals gezegd overheerst het idee dat men in moet spelen op de toekomst, het je niet laten overkomen. Dit legt druk op de organisatie, op het bestuur, dat zich op vrijwillige basis inzet. Daar ligt bij sommige verenigingen een knelpunt. Op het moment dat er een goed, enthousiast bestuur zit, is het geen probleem. Op het moment dat dit niet zo is, is het erg lastig om goede bestuursleden te vinden. Ook bestuurlijke ondersteuning is in sommige gevallen belangrijk. Hierbij wordt vooral teruggegrepen op de organisatiestructuur. Zorgen dat de taken van de bestuursleden duidelijk zijn. *“Als voorzitter is het de taak om te delegeren.” “Niet alleen mensen zeggen van je bent verantwoordelijk. Maar ook mensen daarin laten. En mensen op hun bek laten gaan.”* Op het moment dat de organisatie staat, is dit mogelijk. Is dit niet het geval dan komen *“alle problemen die onderin spelen uiteindelijk op het bordje van het bestuur terecht. Dat gaat allemaal ten koste van je kerntaak.”* Dan ben je als het ware *“jezelf aan het delegeren.”* In dit soort gevallen kan (professionele) verenigingsondersteuning volgens de verenigingen een oplossing zijn, maar de meeste besturen willen het eerst zelf oplossen. *“Dit zegt iets over vastberadenheid, over de mentaliteit van de club”,* aldus de wethouder.

Het bestuur is een onderdeel van de traditionele vereniging die je vrijwel overal nog terugziet in Heerenveen. De respondent bij Sportstad zet duidelijk zijn vraagtekens bij de organisatiestructuur, hij vindt dit *“niet meer van deze tijd.”* Als voornaamste voorbeeld hiervan wordt de ledenvergadering genoemd, waar *“nooit iemand komt.”* Dit wordt tegengesproken door een voorzitter, die stelt dat men inderdaad niet komt als het goed gaat, maar *“als het gaat om de belangen, weet ik zeker dat mensen dan komen. Als instituut is een ALV hartstikke belangrijk, gewoon om vragen te kunnen stellen [aan het bestuur].”*

De motivatie van bestuursleden om zich in te zetten voor de vereniging is groot: *“Het is voor mij vrijwilligerswerk en het kost me meer tijd dan me lief is af en toe. Maar ik sta voor wat ik doe en ik denk dat ik ook in de gelegenheid ben om ervoor te staan.”* Of: *“Tijd hebben wij eigenlijk ook niet. Maar omdat je gek bent van het spelletje en omdat je de vereniging mooi vindt, doe je het wel.”* De afstand tussen bestuur en leden is bij de ene vereniging groter dan bij de andere. Bij individuele sporten werd gehoord: *“Als ik maar gewoon kan sporten”* Of van een ouder: *“Hij wil gewoon graag judoën”.* Bij een teamsport vertelde een respondent dat het bestuur *“gezellig een pilsje meedrinkt.”*

Zelf ziet een aantal besturen het ook zeker als belangrijk de afstand niet te groot te laten zijn, want *“als je geen binding meer hebt met de club, met de spelers, dan waar doe je het dan nog voor.* Het bestuur probeert ook zeker een *“wij-gevoel te creëren”,* een eigen identiteit. Men wil zeker *“binding met de leden,”* bijvoorbeeld door een (eigen) kantine. Het wij-gevoel komt ook naar voren in de visie op de vrijwillige inzet binnen de vereniging. Er wordt geprobeerd *“met zoveel mogelijk vrijwilligers de last zo licht mogelijk te maken, zodat mensen er ook plezier in houden.”*

Problemen met het vinden van vrijwilligers spelen bij elke vereniging wel eens. De meeste verenigingen lossen dit op door rechtstreeks mensen te benaderen. *“We vragen, benaderen direct.” “als wij ergens een probleem hebben dan verzoeken wij mensen.”* Een vereniging werkt sinds kort met projectgroepen in plaats van met de ‘traditionele’ commissies. Vrijwilligers zijn dan een overzichtelijke periode bezig met een project, wat ze meer zou kunnen motiveren. Men wordt persoonlijk verantwoordelijk gemaakt voor een bepaald project. Dit maakt dat de ‘looptijd’ beter in te schatten en afgebakend is. Iedereen kan dan zelf bepalen hoeveel tijd hij of zij erin steekt en of er andere mensen bij gezocht moeten worden, waardoor mensen meer gemotiveerd zijn zich in te zetten voor het eindresultaat. Motivatie in een commissie kan volgens de vereniging gedurende de langere periode *“wegebben.”* Ook op het gebied van vrijwillige inzet wordt het belang van een beleidsplan genoemd: *“[...] dan zie je ook hoe het werkt, dat*

als je het dusdanig benoemt, als je visie hebt, en je zet dat neer, dan gaan de mensen zelf wel lopen. Ik ben van mening als je een richting aangeeft dan gaan mensen er achteraan lopen.”

Samenvatting

De huidige vereniging in Heerenveen heeft qua organisatiestructuur de vorm van een traditionele vereniging. Het vrijwillige bestuur is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de vereniging. Hierbij is een duidelijke organisatiestructuur volgens de voorzitters van groot belang. In een veranderende omgeving moet volgens een aantal voorzitters de soms starre vereniging zelf ook open staan voor veranderingen. Samenwerking is op dit vlak een veelgehoord onderwerp.

Ook voor de uitvoering vertrouwt men op vrijwilligers, om zo de lasten over zo veel mogelijk leden te verdelen. Veel bestuurders geven aan dat het soms lastig is vrijwilligers te vinden, maar dat als je de leden persoonlijk benadert, verantwoordelijk maakt, dat men dan zeker bereid is zich in te zetten. Het bestuur hecht veel waarde aan het “wij-gevoel”, de eigen identiteit, de verenigingscultuur. Hierbij speelt ook binding van de leden met zowel het bestuur als de vereniging een rol.

6.2 Toekomst vereniging: is de huidige structuur houdbaar?

Meerdere respondenten vanuit de verenigingen geven aan afhankelijk te zijn van de persoonlijke kwaliteiten van de voorzitter, penningmeester en/of secretaris. Deze functies worden over het algemeen bezet door personen die in hun werk tevens dergelijke taken verrichten en daardoor de kennis hebben die voor deze functies vereist is. De continuïteit kan echter in gevaar komen wanneer er niemand beschikbaar is met de juiste kwaliteiten.

Enkele verenigingen lossen dit op door projectmatig te werk te gaan. De wethouder draagt dit ook aan als de toekomst van verenigingen: *“Mensen willen vaak wat concreters. Wat je wel vaak hoort, is dat ouders zich ook minder verantwoordelijk worden. Dat moet de vereniging maar organiseren...”* Door meer concrete ‘opdrachten’ bij vrijwilligers neer te leggen, zijn mensen eerder geneigd zich in te zetten.

Ook het betalen van mensen wordt door sommigen als een oplossing gezien: *“Ik zie dat we steeds meer naar betaalde krachten toe zullen gaan, ik denk dat het straks niet meer zonder geld kan. Die trend is eigenlijk gezet op het moment dat de intrede heeft gedaan van betaalde trainers. [...] het feit dat je die trainers gaat betalen en dat je bijvoorbeeld bestuursleden, commissieleden hebt die er misschien nog veel meer tijd in steken dat die dat niet krijgen. Dan zul je straks zien dat ook vrijwilligers gaan zeggen van hé dat ga ik niet meer doen voor niks.”*

Een andere voorzitter ziet dat echter niet zo gebeuren: *“Mijn ervaring is dan wel weer dat er altijd mensen opstaan die de vereniging een warm hart toedragen. Dat ze die sociale verantwoordelijkheid willen oppakken en dat ze zich ook moreel verplicht voelen om iets voor een vereniging te doen.”* Op die manier wordt er steeds invulling gevonden voor de verschillende functies.

Wat betreft de vereniging als organisatievorm, is het volgens een respondent nodig meer te gaan clusteren. Bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden met het onderwijs, nieuwe doelgroepen. *“Dus ik denk dat je uiteindelijk wel een andere organisatievorm krijgt. Dat je een soort semi-openbaar sportpark krijgt, waarbij het sportpark ook open wordt gesteld voor bewoners van de wijk, voor jongeren. Dat het een centraal punt in de wijk, een soort sportcluster wordt.”* Hierbij is samenwerking denkbaar met onder andere bedrijven, kinderopvang, fitnesscentra en sportscholen. *“De toekomst van de vereniging zit in de relatie met de wijk”.*

Een andere visie op een nieuwe organisatiestructuur komt van de verantwoordelijke bij Sportstad. Het uit handen geven van verschillende functies of onderdelen van een vereniging, wordt door Sportstad als ideaal toekomstplaatje gezien. Hierbij zijn het bestuur en uiteindelijk misschien de hele vereniging overbodig. *“Het enige dat je nodig hebt, zijn een trainer en een accommodatie”.* *“Maak op de school*

maar teams, maak met je buurt maar een team.” “De sporter kan dan afrekenen “aan de kassa”. “De vereniging is een klant bij ons, maar de verenigingsstructuur past niet bij ons. Het matcht niet. In de moderne ontwikkeling van sport zou dat niet meer moeten passen.” Er wordt echter benadrukt dat het hier wel een vrijwillige keuze betreft. Sportstad is vrij om het aan te bieden.

Geen van de verenigingen lijkt iets te zien in zo'n verregaande wijziging van de structuur. Het uitbesteden van bijvoorbeeld de ledenadministratie of het secretariaat is voor de ene vereniging bespreekbaar, waar het voor de andere een *no go* is. *‘Mijn persoonlijke mening is als het zo ver komt dan moet je de vereniging opheffen. Als ook de vrijwilligers niet meer dat soort zaken oppakken..’* En een andere vereniging: *“Nee, ik kan me dat echt niet voorstellen. Dat je gewoon 2 velden hebt met een paar lijnen erop en verder niks. Geen kantine, geen gezamenlijke ruimte. Amerikaans model, dat denk ik niet. Ik denk dat het [de vereniging] puur Nederlands is.”* Er wordt echter wel de nuance gemaakt wat betreft de grootte van de vereniging. Een grote vereniging zou het eerder bedrijfsmatig aan kunnen pakken dan een kleine. Ook de wethouder ziet in Friesland verregaande veranderingen in de verenigingsstructuur nog niet nodig in de toekomst.

Een andere vereniging ziet het juist wel zitten de ledenadministratie uit te besteden. De rest van de verenigingsstructuur zou echter wel gewaarborgd moeten blijven. Weer een andere vereniging oppert de mogelijkheid van het ontstaan van een soort grote verenigingscultuur bij Sportstad.

Ook samenwerking met andere vereniging wat betreft inkoop wordt als zeer reëel gezien. Zolang dit maar niet ten koste gaat van de identiteit en cultuur van de verenigingen.

“Sport op maat.”

“Het moet je niet overkomen” is het credo van een vereniging die verder kijkt dan alleen hoe ze er nu voor staan. Er is een beleidsplan opgesteld om ook over 5 of 10 jaar gezond te zijn en aan de wensen van de samenleving te kunnen voldoen en de leden binnen te houden. Niet alle leden zagen een dergelijke aanpak van het verenigingsbestuur zitten: *“Ik moet je wel zeggen dat het wat strubbelingen gaf en geeft. Er zijn mensen die kiezen voor het behoudende.”*

Deze aanpak is in de ogen van de voorzitter echter noodzakelijk in verband met veranderingen in de maatschappij: *“De maatschappij is de vereniging en andersom.”* Zo wordt men bijvoorbeeld mondiger, speelt het proces van individualisering en heeft men steeds minder tijd. Dit treft vooral de weekeinden. Mensen willen soms in de weekeinden zelfs niet meer sporten. Door middel van bijvoorbeeld midweekcompetities voor de lagere elftallen (mensen de keus te geven wanneer ze willen sporten), kun je aan de wensen van de ‘klant’ blijven voldoen. *“Daar moet je als club je ogen niet voor sluiten. Het is voor ons de kunst om daar een passend antwoord op te geven.” “Sport op maat.”*

Samenvatting

Wat betreft de toekomst van de sportverenigingen in Heerenveen bestaan er veel visies op hoe de continuïteit gewaarborgd kan worden. Waar binnen de ene vereniging problemen zijn met de invulling van de bestuursfuncties, zien andere voorzitters zich genoodzaakt een andere aanpak te ontwikkelen ten opzichte van de vrijwilligers. Doordat de samenleving andere eisen aan de vereniging stelt, ziet het gros van de besturen zich genoodzaakt in te spelen op deze vragen. Onder andere klantgericht werken, projectmatige aanpak, betaalde krachten, samenwerking in de wijk en flexibiliteit zijn hierin belangrijke begrippen. Er blijkt echter wel vertrouwen te bestaan in het voortbestaan van het ‘verenigingsgevoel’ en daarmee de inzet voor de club.

Vanuit Sportstad wordt een andere visie gepresenteerd, waarbij de vereniging in de huidige vorm slecht past. Het uitbesteden van bestuursfuncties en administratie zou de toekomst moeten zijn, waarbij de sport centraal staat en de vereniging geen of een kleine rol speelt. De respondenten vanuit de verenigingen zien dit niet of alleen in kleine mate gebeuren en ook de wethouder ziet een dergelijke inrichting in de nabije toekomst nog niet als noodzakelijk.

6.3 Professionalisering: Betaalde krachten of passie & liefde?

Professionalisering begint volgens de meeste verenigingsbesturen bij een goede organisatiestructuur. *“Als je de poppetjes op de juiste plek hebt, kun je ook invulling geven aan de functies. Pas dan kun je verder professionaliseren.”*

Doordat er steeds meer gevraagd wordt van vrijwillige (bestuurs) functies in een vereniging, zien veel besturen zich genoodzaakt specialisten in te zetten. Zo is de penningmeester vaak accountant of boekhouder, de voorzitter manager of directeur, etc. Op deze wijze komt er steeds meer professionele kennis vanuit de arbeidsomgeving de verenigingen binnen. Dit kan gezien worden als een vorm van professionalisering die langzaam de verenigingen insluipt. Zonder deze specifieke kennis en/of vaardigheden, wordt het moeilijk een vereniging draaiende te houden. *“Alles valt en staat met de mensen.”*

Een andere respondent ziet wat betreft professionalisering een belangrijke rol weggelegd voor een verenigingsmanager. Ook hier staat de organisatiestructuur centraal, waarbij de interne communicatie (verantwoordelijkheden, overleg) met ondersteuning van de verenigingsmanager vastgelegd wordt. Deze verenigingsmanager is een betaalde kracht die zichzelf terug kan verdienen door *“het werven en behouden van leden, fondsenwerving”*. Naast de structuur zijn voor een andere respondent ook trainers en verzorgers een belangrijk onderdeel van professionalisering. Ook de gemeente Heerenveen ziet het inzetten van betaalde krachten als vorm van professionalisering.

Echter, betaalde krachten worden niet door iedere vereniging een noodzaak gezien: *“professionaliteit hoeft niet altijd in geld uitgedrukt te worden. Ik vind professionaliteit mensen die hun vak verstaan. Dat is kwaliteit.”* aldus een voorzitter. Een ander zegt: *“ik ben voorzitter en dat doe ik niet voor het geld. Sterker nog, ik betaal liever dan dat ik er geld voor zou krijgen. Ik ken wel mensen die wel meer geld zouden willen hebben. Dan zeg ik van opzouten.”*

Professionaliteit begint niet met een beloning, maar met hart voor de vereniging en de sport. *“Ik denk dat het begint met passie en liefde voor wat voor sport dan ook. En als je dat hebt, dat is hetzelfde als dat plezier hebben, dan komt de professionaliteit vanzelf. Mits je mensen hebt die aan het roer staan die een duidelijke visie hebben.”* Het hebben van een visie is echter wel van groot belang. Meerdere voorzitters onderstrepen dit: *“Het begint met passie, liefde en een visie. Dat is professioneel.”* Het is van belang voortdurend bezig te zijn met hoe dingen te verbeteren. *“Als je niets doet, overkomt het je”*.

Ook het geven van verantwoordelijkheid kan erg professioneel zijn. *“Mensen op hun bek laten gaan. Ik denk dat dat ook heel professioneel is.”*

De respondent bij Sportstad ziet het uitbesteden van het kader als een professionele manier van het inrichten van sport. *“Voorzitter + penningmeester + secretaris kunnen worden uitbesteed. Eigenlijk heb je alleen een trainer nodig”*

Een vereniging geeft aan dat er steeds meer professionaliteit verwacht wordt, onder andere vanuit de bonden. Wanneer je op een bepaald niveau speelt of wilt spelen, wordt bijvoorbeeld een jeugdopleiding geëist. Het is soms moeilijk voor (kleine) verenigingen aan deze vraag te voldoen.

Tevens wordt er steeds meer professionaliteit verwacht van trainers. Bij de meeste verenigingen wordt hier invulling aan gegeven door een opleiding te eisen en daar betaling tegenover te stellen. Het betalen van de trainer wordt door bijna alle verenigingen als normaal gezien. Dit geldt echter alleen voor de positie van de trainer binnen een vereniging, niet voor spelers of vrijwilligers: *“De trainer heeft er hard voor moeten studeren dus die mag je ook ervoor belonen. Die belonen we goed en voor de rest niet. Zodra het gebeurt, stapt het hele bestuur op.”* Voor verenigingen is dit de enige manier om gekwalificeerde trainers binnen te houden.

De wethouder sport ziet dat de opzet van en ontwikkelingen rondom Sportstad professionaliteit vragen van de verenigingen, een zakelijke werkwijze, en dat dit voor sommige verenigingen niet altijd even

makkelijk is. De wethouder zegt de verenigingen te ondersteunen waar dat kan, door middel van kaderondersteuning.

Professionalisering is voor de meeste verenigingen niet het streven, maar wel een thema. Professionaliteit is wat betreft een voorzitter niet alleen een thema binnen de topsport, maar net zo goed voor de breedtesport. De eerder genoemde verenigingsmanager kan verenigingen ook ondersteunen in het vinden van bestuursleden. Op deze manier kan je dit op een professionele manier inrichten, bekijken en analyseren. Door het aanbrengen van goede structuren kunnen de zelfredzaamheid en professionaliteit van de vereniging worden vergroot.

De wethouder vraagt zich af of de structuur van de vereniging nog wel van deze tijd is. Hij is van mening dat het op dit moment nog wel het geval is, maar dat er in bijvoorbeeld de Randstad al betaalde krachten nodig zijn. *“Dit is echter niet echt de manier voor Heerenveen”*. De respondent bij Sportstad ziet het in de toekomst uitbesteden van voorzitter, penningmeester en secretaris als professionalisering. De uitvoering (werkvloer) zal echter altijd nodig blijven; eigenlijk heb je alleen een trainer nodig. Sportstad kan al het kader doen.

Samenvatting

Wat professionalisering betreft bestaan er allereerst verschillende visies op wat professionalisering eigenlijk inhoudt. Zo wordt het door sommigen gezien als het inzetten van betaalde krachten, waar anderen stellen dat dit absoluut geen voorwaarde hoeft te zijn. Daarbij worden passie, liefde en hart voor de zaak als professionele kenmerken gezien, terwijl voor anderen kennis, vaardigheden en ervaring de doorslag geven. Ook het aanpassen van de structuur wordt in deze context genoemd. Ten slotte ziet de verantwoordelijke bij Sportstad het uitbesteden van onderdelen van de vereniging als professioneel ideaal.

Verder spelen de verwachtingen met betrekking tot professionalisering een rol binnen de verenigingen. Zo zeggen zij te maken te hebben met verwachtingen wat betreft een jeugdopleiding of gekwalificeerde trainers. De wethouder ziet hierin een rol voor kaderondersteuning weggelegd.

Er bestaan verschillende opvattingen over de mate waarin professionalisering een issue is in Heerenveen. Sommigen zijn van mening dat het niet het grootste streven is en hoeft te zijn, waar anderen het idee hebben dat het dé toekomst voor de verenigingen zal zijn.

6.4 Breedtesport versus topsport: In balans?

“Eigenlijk moet het zo zijn dat topsport aanvullend is aan breedtesport. De breedtesport moet er ook van kunnen profiteren. En dat is hier niet het geval.”

De visie van de respondenten vanuit de verenigingen op de verhoudingen tussen de top- en breedtesport in Heerenveen is verdeeld. Men vindt enerzijds dat de breedtesport *“wordt vergeten.”* Men ziet een *“knelpunt”* op het gebied van de breedtesport en topsport. Topsport wordt gezien als iets waar *“de gemeente mee kan scoren”*, iets wat ten koste gaat van de sportvereniging, van de breedtesport. *“De balans is hier niet helemaal goed.”*

Anderzijds vindt een aantal respondenten vanuit de verenigingen dat de topsport Heerenveen wel op de kaart heeft gezet. *“De PR moet toch weggkomen bij de topsport. Stukjes in de krant, dat gaat toch over het wedstrijdgebeuren, over de competities, over de prestaties.”* Ook de wethouder ziet topsport als een *instrument om als voorbeeld te dienen.* Niet alleen als voorbeeld, maar de topsport wordt ook gezien als onderdeel van de *“binding met elkaar, erbij willen horen, dat is van ons.”* Tevens wordt opgemerkt dat je ze, de topsporters, *misschien als rolmodel in kan inzetten.* Echter, vanuit de vereniging rijst

meteen ook de vraag wat ze daar aan hebben: *“Er zijn weinig voorzieningen voor verenigingen waar ze echt van kunnen profiteren.”* Of: *“Leuk dat Epke er traint, maar wat heb ik eraan. Dan zouden alle amateurs in zijn kielzog daarin mee moeten gaan. Maar dat gebeurt niet, of ik weet het niet.”* En tot slot: *“Men creëert iets omdat het een bepaalde status wil hebben en niet omdat de bewoners van Heerenveen er belang bij hebben.”*

De verhouding tussen top- en breedtesport speelt ook een rol wanneer men spreekt over Sportstad. Allereerst heeft een aantal verenigingsbestuurders het idee *“dat Sportstad er staat omdat het topsport bedoeld is.”* Ook de respondent bij Sportstad erkent dat veel accommodaties zijn gerealiseerd vanwege de topsportlicentie die een aantal sporten had. *“Het enige dat we als prioriteit stellen is het trainingsschema van de topsport.”* De verenigingen worden qua trainingstijden dan later op de avond ingedeeld.

Met het oog op talentontwikkeling van topsporters is de toekenning van de CTO-status (Centrum voor Topsport en Onderwijs), essentieel voor de topsporttak van Sportstad Heerenveen. 20 maart 2009 is deze status daadwerkelijk toegekend, maar men sprak er tijdens de interviews al over. *“Zo’n CTO status is enorm belangrijk voor het topsportgebeuren.”* Enerzijds ziet men dit als grote kans: *“Als je dan kijkt naar het stukje topsport dat ik hier bij de club wil beoefenen, dan heb je dat helemaal voor elkaar.”* Anderzijds ligt de regie van de CTO volledig bij Sportstad. *“Alles is al vergeven aan CTO Heerenveen. De gemeente heeft dat gewoon uit handen gegeven aan Sportstad.”*

Ook met betrekking tot de financiële crisis, merken de voorzitters van sportverenigingen dat topsport in Heerenveen een belangrijke plaats inneemt. Vooral op het gebied van sponsors ziet men de inkomsten teruglopen. *“Maar Heerenveen is wat dat betreft ook een gemeente die volledig gericht is op topsport. Dus bedrijven die geld uit geven komen al vrij snel terecht bij de Sportclub of het schaatsen, Thialf. En dan is er vaak minder te besteden aan kleinere verenigingen.”* Ook de wethouder ziet dit probleem: *“Wat je ziet op dit moment, zeker in tijden van recessie, is dat de breedtesport het moeilijk heeft om sponsors binnen te krijgen. En wat je ziet bij de Sportclub [...] dat wordt gesponsord, want daar wil je bij horen. Daar kan wel eens wat spanning tussen zitten.”* De verenigingen krijgen steeds vaker te horen *“deze keer maar niet.”*

Dan nog even terug naar de breedtesport. De meeste verenigingsbesturen zien de vereniging echt als een breedtesportvereniging. *“Wij zijn een breedtesportvereniging, en dat is maar goed ook. Wij hebben een rol hier in Heerenveen en ik denk ook dat je de mensen, binnen de visie van het plezier hebben, dat je ze dat moet bieden.”* *“Ik geloof dat als mensen echt plezier erin hebben dan word je succesvol. Dat geloof ik gewoon.”* Vanuit de brede basis die de verenigingen hebben kunnen de teams of individuen die dit willen wel op een zo hoog niveau sporten: *“Breedtesport daar zijn we voor, maar we moeten ook kinderen en volwassenen de kans geven om ook zo hoog mogelijk te sporten.”* Oftewel: *“Iedereen bedrijft topsport op zijn eigen niveau”*

Een belangrijke pijler in de breedtesport in Heerenveen is volgens de wethouder en een aantal voorzitters de combinatiebanen. Dit combineert sport, onderwijs en cultuur voor de jeugd. Sportstad zou deze 7 FTE graag willen coördineren. De wethouder wil echter deze functies niet volledig uitbesteden: *“Die breedtesport, die amateursport, onderwijs moet je daar ook bij betrekken en ook nog cultuur. Daar moet je een aantal mensen opzetten die dat kunnen invullen. Bij Sportstad heb je mensen zitten die dat kunnen, die kunnen dat zo organiseren, maar dan ben je de greep ook weer kwijt. Dat willen wij niet.”*

Sportstad heeft naar eigen zeggen zeker oog voor de maatschappelijke functie van sport. In samenwerking met het CIOS probeert zij zoveel mogelijk mensen aan het sporten te krijgen. Hierbij wordt zowel het commerciële als het maatschappelijke meegenomen, men is maatschappelijk, maar *“vanuit de structuur van een bedrijf.”* Een vereniging heeft over dit aspect het volgende te zeggen: *“Aan de ene kant heb je sportstad dat een steeds meer commerciële rol wil vervullen, maar aan de andere kant moet het zich realiseren dat wij als vereniging, een vrijwillige vereniging zijn, met een maatschappelijke functie, duidelijk een brede functie.”*

Samenvatting

Uit bovenstaande informatie blijkt de visie van de verschillende respondenten op de verhouding tussen de breedtesport en topsport in Heerenveen. Enerzijds wordt vanuit de verenigingen onderkend dat het de topsport is dat Heerenveen op de kaart heeft gezet. Toch heeft het merendeel van de verenigingsbestuurders het idee dat er een disbalans is tussen de aandacht die, vanuit de gemeente en Sportstad, uitgaat naar topsport ten opzichte van de breedtesport. Men ziet de topsport niet meer als aanvulling op de breedtesport, maar andersom. Ook de CTO-status, die aan Sportstad is vergeven, is gericht op topsport. De wethouder ziet de topsport juist als instrument, de topsporters als rolmodellen en een middel om de bewoners van Heerenveen te binden.

Ook bij de huidige financiële crisis zien de verenigingsbesturen en de wethouder spanningen tussen de breedte- en topsport. Sponsors richten zich tijdens de recessie nog wel op de top, maar zijn bij verenigingen terughoudend.

De meeste verenigingsbesturen focussen zich juist op de breedtesport, op het plezier in de sport, onafhankelijk van het niveau. Men vindt dat iedereen de kans moet hebben om op een zo hoog mogelijk niveau te sporten, maar de basis wil men breed hebben, voor iedereen. Op het gebied van ondersteuning van de breedtesport zien de wethouder en een aantal respondenten een rol weggelegd voor de combinatiefunctionaris. Bij Sportstad heeft men al een aantal mensen in dienst die deze functie vervullen, maar de wethouder wil op dit gebied niet alles uit handen geven.

6.5 Ontwikkeling Sportstad: *overlegd of opgelegd?*

De wethouder beschrijft als volgt hoe Sportstad is ontstaan: *“Het is eigenlijk ontstaan uit de noodzaak te investeren in de gemeentelijke sportvoorzieningen. De wensen en de noodzaak van het Friesland College om tot clustering te komen van hun locaties. De zorgverzekeraar die wilde investeren. En de voetbalclub die graag de locatie wilde uitbreiden. Dat hebben we toen bij elkaar gebracht op de locatie waar de voetbalclub al zat. Een concept neergezet. Daar hebben we ook subsidies voor kunnen genereren. En we hebben het concept met elkaar gerealiseerd. Dan staat er dus nu een BV Sportstad Heerenveen. Een soort holding ...”* De gemeente heeft hierin het voortouw genomen.

Hierbij zijn de mensen die werkzaam waren bij de gemeente, overgegaan naar Sportstad. Bij het organiseren van projecten wordt gebruik gemaakt van deze mensen in samenwerking met leerlingen van het CIOS.

Er bestond (en bestaat) veel onduidelijkheid bij de besturen van verenigingen over wat ze konden verwachten van de plannen rondom Sportstad. De oude accommodaties werden afgebroken, waarmee ze min of meer gedwongen werden over te stappen naar Sportstad. Respondenten geven aan dat het afwachten was hoe alle plannen uit zouden pakken. *“Dus om even heel kort door de bocht te snijden, we hadden geen keus, we moesten mee.”* Het afbreken van de oude accommodaties wordt ook wel *kapitaalvernietiging* genoemd. Men heeft het idee dat de visie van Sportstad en vooral de gemeente is om *“Alles te centreren rondom het voetbalstadion”*.

Nog steeds bestaat er veel onduidelijkheid over wat er allemaal gaande is, waar het geld blijft, voor wie het bedoeld is en wat de doelen van de verschillende partijen zijn: *“Ik weet niet wat de gemeente met*

Sportstad doet. Ze hebben er gigantisch veel geld ingepompt. Maar het effect is voor mij, [...] en voor andere verenigingen nihil. Ik zie geen resultaat. Ik zie alleen maar resultaat dat het voortdurend in één zin genoemd wordt: Heerenveen Sportstad. Ja... leuk.."

Een andere voorzitter zag juist kansen toen hij van de plannen hoorde, en hij zag mogelijkheden voor het verwezenlijken van zijn eigen plannen. Hij heeft hierbij nadrukkelijk gekozen voor Heerenveen en heeft hiervoor flink moeten lobbyen en netwerken, maar het is gelukt. Nu wordt er steeds meer mogelijk. *"Hoe moeilijk was het eerst om binnen te komen, zo makkelijk is het nu al om te zeggen "ik wil een nieuwe accommodatie." Op een gegeven moment is het vertrouwen wederzijds aanwezig, dan heb je heel vaak overleg en dan word je op een gegeven moment overal in meegenomen."*

De besturen hadden in de ontwikkelingsfase van Sportstad soms ten opzichte van de leden moeite met de plannen, omdat ze ook niet precies wisten hoe de toekomst eruit zou zien: *"In eerste instantie waren de verenigingen gigantisch achterdochtig. Ik hoorde meteen van de achterban van wat moet dat allemaal wel niet kosten. Ik zei jongens dat weet ik allemaal niet."*

Toen bleek dat er een significant verschil bestond in kosten tussen de oude en de nieuwe accommodatie, is een voorzitter van een vereniging naar de politiek gestapt met de vraag: *"Hoe ga ik dit verkopen? Maar ik ga het niet verkopen, dus heren jullie gaan dit voor me oplossen, gaarne een voorstel. Ik geloof dat wij de enige vereniging zijn die korting heeft gekregen."* Het is geen probleem zolang alle partijen samen bereid zijn tot het zoeken van oplossingen. Dat is tot nu toe altijd netjes gegaan.

Bij verenigingen heerst het idee dat er met meer overleg of andere personen op cruciale plaatsen beter nagedacht had kunnen worden over de accommodaties, waardoor vele discussies *"overgeslagen"* hadden kunnen worden. *"Het blijkt wel uit het feit dat als ze de hal 40-50 cm groter hadden gemaakt, dan was daar meer mogelijk geweest [...] Dat tekent eigenlijk dat er niet echt onderzoek is gedaan naar de behoeften van de verenigingen."* De kritiek van de voorzitter is dat ze allemaal te snel zijn gegaan. De wethouder zegt dit aan Sportstad overgelaten te hebben.

De woordvoerder bij Sportstad stelt dat je bij de ontwikkeling niet overal rekening mee kunt houden. Dan wil iedereen zijn eigen dingen graag terug zien. Alleen wat betreft de horecafaciliteiten hadden ze het graag anders gezien.

Samenvatting

Besturen van verenigingen geven aan dat er van begin af aan veel onduidelijkheid bestond over de plannen voor de ontwikkeling van Sportstad. Deze onduidelijkheid zorgde in combinatie met het afbreken van de oude accommodaties voor veel wantrouwen en onbegrip. Ook omdat ze niet alles naar de leden toe uit konden leggen of verduidelijken. Men vraagt zich af wat ze terug zien van al het geld dat erin gepompt is. Een enkele vereniging is naar de politiek of Sportstad gestapt om te praten over het verschil tussen de oude en de nieuwe prijzen.

Tevens heerst bij veel voorzitters ontevredenheid over de mate van overleg bij het maken van de plannen. Ze voelen zich buitengesloten en zijn van mening dat daardoor veel dingen niet zo gegaan zijn als moest; het is te snel gegaan. Vanuit Sportstad wordt hierop gereageerd met de stelling dat je nu eenmaal niet overal en met iedereen rekening kan houden.

6.6 Visies op Sportstad: is er plaats voor de vereniging?

"Je wilt als vereniging je eigen unieke karakter behouden, en dat lukt niet bij Sportstad."

Bovenstaande quote wordt door de respondenten vanuit de verenigingen verder verduidelijkt door te zeggen dat Sportstad zich kenmerkt door onpersoonlijkheid. De grootte van het complex speelt hierin

een belangrijke rol. Het is niet altijd duidelijk waar men heen moet, wat onder andere problemen oplevert voor bezoekende verenigingen, scheidsrechters en bezoekers. Ook de verschillende ingangen spelen hierbij een rol. Je komt elkaar niet automatisch tegen. *“Iedereen komt hier en daar of daar binnen. Moet je dan mensen bij de deur gaan zetten?”*

Door meerdere voorzitters van verenigingen wordt de vergelijking gemaakt met de sporthal waar ze vroeger zaten (vaak de Telle). Deze sporthal was erg geliefd onder de leden. Iedereen kwam altijd, er zaten veel supporters en je zat veel dichter op de zaal dan bij Sportstad. Dit creëerde een goede sfeer en binding met de vereniging. Deze wordt bij Sportstad gemist. *“De Telle was een tweede thuis.”* Bij Sportstad komen veel minder mensen kijken. Ook het contact met de beheerders wordt als minder persoonlijk ervaren. Zij hebben niet meer de tijd om dingen voor de verenigingen klaar te zetten. Door deze professionele aanpak lijkt het er voor buitenstaanders juist amateuristischer aan toe te gaan, omdat ze bijvoorbeeld zelf de doeltjes neer moeten zetten.

Tevens worden er opmerkingen gemaakt over de grootte van Sportstad. Het is nu al te klein voor alle verenigingen die er gebruik van willen maken, waardoor de gangbare tijden altijd vol gepland zijn.

Vanuit de leden wordt een aantal voordelen gezien in Sportstad. Zo wordt genoemd dat het centraal ligt, goed bereikbaar is en goede voorzieningen heeft. Alleen de prijzen zouden voor de leden een probleem kunnen vormen. Aangegeven wordt dat de genoemde problemen soms vooral bij de besturen en het kader liggen, en minder bij de leden zelf. *“Voor de sporters maakt het denk ik niet uit. Misschien qua prijzen. Ik denk niet dat het probleem bij de sporters ligt.”* Anderzijds zijn er klachten wat betreft de toegankelijkheid van Sportstad. Er zijn veel logistieke- en parkeerproblemen wanneer SC Heerenveen thuis speelt. Er wordt gezegd dat Sportstad wat dat betreft niet geënt is op verenigingen. Wel bestaat het idee dat Sportstad van alles aan deze problemen probeert te doen. De wethouder van de gemeente Heerenveen zegt hierover: *“Ja [...] de bereikbaarheid van Sportstad is ook wel een klacht, maar we hebben dus ook afspraken over een parkeerterrein, maar je komt toch in de file terecht.”*

Sportstad wordt ook als kans gezien. Mede doordat zij de CTO-status heeft, en beschikt over faciliteiten voor krachttraining, looptraining, sportmedisch advies bureau, voedingsdiëtiste en sportpsychologen, biedt Sportstad het ideale klimaat voor topsport. Sportstad heeft een regionale aantrekkingskracht. *“Sport leeft in Heerenveen”. “Je komt in een gespreid bedje”.* Deze uitstraling zorgt er ook voor dat men serieuzer genomen wordt door bijvoorbeeld bonden, en eerder als locatie voor nieuwe projecten wordt aangewezen. *“Dat zullen ze niet zo snel doen bij een gymzaaltje in een klein dorpje.”* Nadeel is de concurrentie die dit met zich meebrengt. Er worden veel sporten op hoog niveau aangeboden; dus het is moeilijk jongeren aan jou te binden.

Dat er meerdere sporten en/of verenigingen in een zaal spelen, wordt zelden door de sporters als probleem ervaren. Het is echter wel een probleem voor degenen die komen kijken, vooral als jouw vereniging achterin speelt.

“ [...] Wat we bij Sportstad wel missen is qua opzet van de kantine, het café daar, staat niet in relatie tot de sporthal. Je hebt geen zicht over de zaal. De hele binding met de sport mis je daar. Dat is op wedstrijddagen belangrijker dan bij trainingen. Dan moet je na afloop een borreltje kunnen drinken. Zeker als je gewonnen hebt.”

Het ontbreken van een ‘echte’ kantine kaarten veel verenigingen aan als belangrijk punt. Waar in de oude accommodatie een trainingsavond *“een avondje uit”* was, komen ze nu louter om de sporten. Dit wordt veroorzaakt door het gebrek aan een goede locatie om met elkaar te zitten. Over het Sportstad

Café: *“Dit is een bar, lounge, het is prachtig. Maar het past hier niet. Geen foto’s aan de kant. Dit is geen sportkantine”, “Waar willen de sporters zitten, die willen aan een vierkante tafel zitten met een biertje. “* De sfeer ontbreekt en de prijzen zijn hoger omdat de horecagelegenheden commercieel zijn uitbesteed. Bij de tribunes van de grote zaal zit een soort kantine, maar deze is alleen open bij grote evenementen. Ook daar ontbreekt de sfeer. Verschillende verenigingen noemen de optie om deze gelegenheid zelf uit te baten, om op die manier tegen een lage prijs consumpties aan te bieden ook bijvoorbeeld ook rekening te kunnen houden met de jeugd.

Deze inrichting van Sportstad wordt ook genoemd als (mede)veroorzaker van een kloof tussen leden en kader: *“Waar je natuurlijk ook mee zit is dat als je geen eigen plekje hebt dat de afstand tussen kader en leden ook steeds groter wordt.”* Met name omdat ouders elkaar niet ontmoeten en er problemen zijn met de kantine, is er steeds minder contact. Ook het ontbreken van een prijzenkast en prikbord als belangrijke aspecten van de identiteit van de vereniging, spelen hierbij mee.

Wat betreft het onderwerp kantine is de woordvoerder van Sportstad zelf ook niet helemaal tevreden: *“Dat is een gemis, daar hebben de verenigingen terecht een punt”.* Het is op dit moment echter uitbesteed en ze zitten vast aan dat contract. Ze hadden het echter liever bij zichzelf gehouden; ze zitten niet op een lijn met de uitbater, maar ze zijn in gesprek. Sportstad onderkent het belang van de kantine: *“Dat bepaalt ook een heel groot deel van de sfeer.” “Je zou beneden iets luxer kunnen zitten en boven iets meer kantine. Ik ben sporter en ik wil patat in een bakkie, en geen krop sla ernaast. En saté in een bakkie...”*

“Je moet kijken naar de kracht, macht van de vereniging om zich te verenigen. Onderschat ons niet. Als zij zich vasthouden aan de tarieven, dan zit ik zo in [...] met mijn hele vereniging. Maar ik denk ook niet dat de politiek daar zo blij mee is.”

De prijzen zijn, zoals uit bovenstaande quote ook blijkt, binnen veel verenigingen een zeer belangrijk onderwerp. Een enkele uitzondering daar gelaten, vinden ze het allemaal te duur of benoemen ze in ieder geval dat de kosten gestegen zijn sinds de komst van Sportstad. Een voorzitter noemt de kosten als een belangrijk issue voor de toekomst; daar komt de meeste argwaan vandaan. Er wordt echter aangegeven dat vooral de besturen moeite zouden hebben met de prijzen: *“Ik denk dat het meer een gevoelskwestie is bij de bestuursleden, dan dat het echt bij de leden speelt. Ik denk niet dat de leden zouden stoppen vanwege de contributie.”*

Ook de wethouder onderkent de problemen met de prijzen: *“Ja, de huurprijs [...] van Sportstad is ook wel een klacht...”* Voor sommige verenigingen gingen de *“tarieven van de vloer op de zolder”.* Voorheen werden accommodaties fors gesubsidieerd. Nu heeft de gemeente geld beschikbaar gesteld voor de bouw van Sportstad; Sportstad hoefde niet op de markt te lenen. Dit zou terug te zien moeten zijn in de prijs (middenweg).

De gemeente zegt algemeen zicht te houden op de prijzen, maar laat het grotendeels aan Sportstad over. Het gemeenschapsgeld moet echter wel terug te zien zijn. Er bestaat een convenant voor 5 jaar over de prijzen. *“En het is niet alle verenigingen zullen daar enthousiast over zijn. [...] Feit is gewoon dat Sportstad wel kijkt hoe kun je doelmatig je voorzieningen beschikbaar stellen. Dat botst wel eens met verenigingen.”*

Wat betreft Sportstad is er overleg mogelijk over de prijzen, maar gaat het vaak om de beleving van de mensen. *“Wat is duur?”* Andere sporten zijn duurder, *“Dus je moet de mensen er ook op wijzen van wat is reëel.”* Dit proberen ze te doen via bijeenkomsten of via nieuwsbrieven. *“Dat je het realistisch moet*

brengen: Het is zo. Wij horen geen winst te draaien, maar ook geen verlies. Anders gaat de belasting weer omhoog en moeten ze het toch betalen." De gemeente ziet deze werkwijze als niet meer dan logisch. Vanuit de verenigingen valt op dat de meesten aangeven nooit uitgenodigd te zijn voor een dergelijke bijeenkomst.

Over de kritiekpunten wordt door sommige verenigingen gezegd dat het misschien ook wel een kwestie van gewenning is. Niet elke vereniging is het daar echter mee eens: *"Gewenning is niet het juiste woord. Het accepteren van de omstandigheden zoals die is. Dus het is dan de gelatenheid van wat kunnen we er nog aan doen."* Ook de wethouder heeft het idee dat na enige gewenning de meeste verenigingen toch wel tevreden zijn over Sportstad.

Samenvatting

Er is vanuit de besturen van de verenigingen veel kritiek op Sportstad als accommodatie. Onpersoonlijkheid en het niet kwijt kunnen van je eigen identiteit als vereniging zijn daarbij het grootste probleem. Vaak wordt de vergelijking gemaakt met oude accommodaties, waarbij sfeer als grootste gemis wordt genoemd. De kantine is hierbij een belangrijk issue. De respondenten vanuit de verenigingen zeggen deze te missen; een plek om ongedwongen met zijn allen te zitten. Het Sportstad Café lost dit niet op. De accommodatie die hiervoor bedoeld is, is vaak niet open en wordt als duur ervaren. Volgens sommigen respondenten vergroot dit de kloof tussen bestuur en leden.

De respondent bij Sportstad geeft aan dat het een probleem is dat de horecagelegenheid commercieel uitbesteed is, en hoopt dit in de toekomst te veranderen.

Ook de bereikbaarheid en parkeermogelijkheden wanneer SC Heerenveen thuis speelt, vormen een probleem voor de verenigingen. De wethouder onderkent deze problemen. Echter heerst bij de respondenten wel het idee dat men hier van alles aan probeert te doen.

Verder geeft een aantal voorzitters aan ook voordelen te hebben bij Sportstad. Zo wordt een vereniging serieuzer genomen door onder andere de bonden; het straalt professionaliteit uit. Dit biedt voor sommigen kansen.

Ten slotte wordt er veel gesproken over prijzen; de huur van de accommodaties. Besturen hebben veel moeite met het verschil in prijs tussen de oude accommodaties en die van Sportstad. Hierbij wordt door sommigen gezegd dat vooral de besturen problemen hebben met de prijzen, niet de leden. Het gemeenschapsgeld zou niet terug te zien zijn. De verantwoordelijke bij Sportstad stelt hier tegenover dat ze geen verlies kunnen draaien en dus de oude, gesubsidieerde, prijzen niet kunnen handhaven. Al dat de verenigingen niet bevalt, zoeken ze maar iets anders.

6.7 Sportstad in de toekomst: Samenwerking en profilering

Voor sommige verenigingen is Sportstad een gevoelig onderwerp. Er bestaat een spanningsveld tussen het commerciële belang van Sportstad (de sporthal vol krijgen) en de belangen of wensen van de vereniging(en). Dit belang begrijpen de verenigingen, maar het blijft een heikel punt. De afstemming tussen Sportstad en de verenigingen (maatschappelijk oogmerk) gaat volgens een vereniging nog niets zoals het moet. De gemeente zou hierin een belangrijke rol moeten/kunnen spelen. De verenigingen zouden meer terug willen zien van het geld dat in Sportstad gestoken is: *"Als je er zoveel geld insteekt moet het niet alleen voor die ene unieke procent van de sporters zijn, en dat is topsport. Maar ook voor de breedtesport. En we hoeven daar niet te trainen, maar stel diensten en stel faciliteiten ter beschikking voor de breedtesport."* Dit geldt bijvoorbeeld voor de combinatiefunctionarissen, waarvan de verenigingen ook wel zouden willen profiteren. In de ogen van de woordvoerder van Sportstad kunnen sportbelang en commercieel belang elkaar prima vinden.

Sommige voorzitters geven aan nauw in contact te staan met Sportstad; daardoor kunnen dingen goed en snel geregeld en afgestemd worden. Mede doordat topsport voor deze vereniging belangrijk is, verloopt de samenwerking erg goed. Er kan veel voordeel uit gehaald worden. Zo is het toewijzen van de CTO status erg positief en biedt het veel kansen. Sportstad heeft hiervoor het ideale klimaat, accommodaties, faciliteiten en uistraling. Door veel contact te hebben, spring je in het oog.

Andere verenigingen geven aan zeer weinig contact te hebben; eigenlijk alleen maar voor het indelen van de trainingsuren. Daarbij geldt: “[...] *wie het eerst komt wie het eerst maalt. Er zijn zoveel verenigingen hier in Heerenveen.*”

De communicatie is volgens de meeste verenigingen goed te noemen en dit wordt steeds beter. In het begin was er nog wel wat op aan te merken. Sportstad had volgens de verenigingen te weinig kennis en ervaring in huis, en afspraken werden niet nagekomen. *“Wij zijn als [...] vereniging een vrijwilligersvereniging, maar in het begin van Sportstad leken zij wel de vrijwilligers en wij de professionals. En ik zie nu wel een kleine transitie.”*

Binnen Sportstad spelen stagiaires in de ogen van verenigingen een belangrijke rol. Het is afwachten hoe hun inzet uitpakt: *“Dat het met name bij plannen blijft, bij een stukje beleid. Maar ik zou ook een stukje willen zien in de uitvoering. Dat ik ook iets kan terugzien in de praktijk.”* Wat dit betreft is het een en ander voor verbetering vatbaar.

Sportstad zou goed kunnen helpen bij het organiseren van dingen: *“Sportstad wil in een heleboel dingen faciliteren en dat kunnen ze ook.”* De samenwerking op dit punt zou voor sommige verenigingen beter kunnen. Hierbij zou Sportstad het voortouw moeten nemen en verenigingen kunnen daarbij helpen.

De wethouder is van mening dat de stagiaires een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Deze samenwerking tussen de sport en het onderwijs was de doelstelling tijdens de ontwikkeling van alle plannen. Ook de respondent binnen Sportstad ziet veel kansen in de inzet van stagiaires. Ondanks dat het onervaren personeel is en ze veel begeleiding nodig hebben, houden ze wel de exploitatie op pijl.

Wat betreft de toekomst speelt de vraag *“Hoe nu verder”* voor verenigingen een belangrijke rol. Een vereniging ziet voor Sportstad een rol weggelegd in het ondersteunen van de verenigingen door middel van management. Hierbij valt te denken aan het zoeken van sponsors en het werven van fondsen voor de topsport. Een andere vereniging stelt dat Sportstad wat betreft subsidies vanuit bijvoorbeeld VWS, deze niet naar zichzelf toe zou moeten trekken, maar terug moet laten vloeien naar de verenigingen.

Ook wat betreft kennis en expertise zien de verenigingen kansen voor Sportstad: *“Sportstad zou dan meer als een kenniscentrum kunnen dienen.”* Het is voor sommigen nu niet voldoende bekend wat Sportstad te bieden heeft. Sportstad zou dit vaker kenbaar moeten maken.

De wethouder kent een maandelijks overleg met Sportstad. Hij heeft weinig zicht op hoe het contact tussen de verenigingen en Sportstad verloopt. Een soort klanttevredenheidsonderzoek zou een goed idee zijn.

Sportstad zelf wil meer doen dan *“uurtje, factuurtje”*; actief in de markt staan. *“wij proberen mensen te interesseren, te boeien met sport.”* Het verhuren van zalen aan verenigingen is daar onderdeel van, maar niet het belangrijkste doel. Sport is *“gezond en sociaal”*. *“alleen in een actieve markt kan je sport stimuleren”*. Het vol krijgen van het rooster is van groot belang; piekuren lukt iedereen wel, het gaan om de andere uren. *“Dus je moet heel gericht, heel proactief de markt in om doelgroepen te zoeken.”*

Samenvatting

Sommigen respondenten vinden Sportstad een gevoeling onderwerp. De afstemming tussen de commerciële belangen van Sportstad en de belangen van de verenigingen creëert een spanningsveld. De verantwoordelijke bij Sportstad is van mening dat de beide prima samen kunnen gaan. Niet alle

verenigingen zien dit echter ook zo. Vanuit de verenigingen komt de wens naar voren dat de gemeente Heerenveen hier een grotere rol zou kunnen spelen, vanuit een meer maatschappelijk oogpunt.

De mate van samenwerking met Sportstad verschilt nogal per vereniging. Waar het ene bestuur veel samen doet met Sportstad, heeft de ander louter contact over de trainingstijden. Vanuit de verenigingen wordt aangegeven dat de communicatie steeds beter verloopt en dat Sportstad steeds beter gaat functioneren.

Stagiaires spelen binnen Sportstad een grote rol. Zowel verschillende besturen als de wetouder zien hierin kansen wat betreft ondersteuning en het organiseren van dingen. Dit zou volgens een voorzitter wel meer de 'plannen' mogen ontstijgen.

Ter verbetering zou Sportstad zich volgens andere verenigingen meer kunnen profileren als bijvoorbeeld kenniscentrum. Er is veel onduidelijkheid over wat Sportstad nu eigenlijk te bieden heeft.

6.8 Rol gemeente Heerenveen: slechts aandeelhouder?

"Overal waar je komt, is Heerenveen bekend om het Thialf en om het voetballen natuurlijk. En waar je ook komt met het shirt aan, de meesten in de wereld herkennen het wel."

Een belangrijk aspect in het gemeentelijk beleidsplan (2005-2009) is de profilering van Heerenveen als 'sportstad'. Elke vereniging noemt dit een groot voordeel, zonder de sport zou Heerenveen zich niet onderscheiden van Friese dorpen met ongeveer hetzelfde inwonersaantal. Wethouder Buwalda wordt een "geweldige kerel om aan te jagen" genoemd. "Die heeft de boel toch op een lijn gekregen."

Er worden echter ook kanttekeningen gemaakt bij de verhouding tussen 'Heerenveen op de kaart zetten' en de rol van de gemeente ten opzichte van de sportverenigingen. "De grote projecten, het scoren als gemeente, daar wordt veel aandacht aan besteed. Thialf, de nieuwe plannen rond Thialf, Sportstad, daar heeft de burger ook niet voor gekozen. Dat is ook min of meer opgelegd. Het heeft zijn voordelen. Je profileert je er ook mee als gemeente. Maar de sportverenigingen, die sneeuwen onder. Tenminste dat hoor ik wel vaak." Aldus een respondent vanuit de sportverenigingen. Het gemeentelijk sportbeleid richt zich volgens een respondent vooral op "citymarketing, naamsbekendheid."

In de gemeentelijke plannen om "het topsportgebeuren van de grond te laten komen," speelt Sportstad Heerenveen een belangrijke rol. In Heerenveen werkt men met de, volgens de respondenten, unieke constructie dat de gemeente bijna alle overdekte voorzieningen heeft uitbesteed aan Sportstad. De gemeente heeft naast de plannen rondom Sportstad een aantal jaar geleden twee sporthallen, De Telle en De Kamp, afgebroken, waardoor een aantal sportverenigingen van deze hallen naar Sportstad zijn gegaan. Dit is volgens de een verenigingsbestuurder "gewoon medegedeeld." "Van ja, De Telle gaat eraan en je krijgt nieuwe accommodatiemogelijkheid bij Sportstad. Veel plezier, succes ermee." Dit verwijten de verenigingen de gemeente ook wel. Een bestuurder vindt dat de gemeente gewoon doordendert, gewoon doet ondanks dat er ook protest is geweest. Ook is er door de afgebroken sporthallen volgens een aantal voorzitters een accommodatieprobleem: "Eigenlijk was dit na een jaar al te klein." En ook als verenigingen nu in Sportstad terecht zouden willen: "Daar heb ik diverse gesprekken met de gemeente over gehad en als we in Sportstad terecht zouden komen, zou dat op een woensdagmiddag ofzo zijn en dat kan niet."

Hoewel beide sporthallen afgebroken zijn, hebben verenigingen volgens de respondent bij Sportstad zelf altijd een keuze, door het bijvoorbeeld in Grou of in Drachten te zoeken. "Maar de meesten schrijven zich natuurlijk hier [bij Sportstad] in, het is hun dorp."

Zoals gezegd heeft de gemeente Heerenveen een groot gedeelte van de uitvoer van het sportbeleid uitbesteed aan Sportstad. Voor de topsport geeft dit, in combinatie met het CTO, veel mogelijkheden. Sportstad is een bedrijf, zij hoeft geen winst te maken, maar kan zeker geen verlies draaien. Dat deed de gemeente, volgens Sportstad, jarenlang wel: *“Bij de gemeente draai je dan 1,5 miljoen verlies, maar dat wordt dan gewoon op de grote hoop geschoven.”* Een vereniging vindt echter dat *“de breedtesportontwikkeling, dat mag wat mij betreft geld kosten. En dan ben ik als burger best bereid daar een bijdrage in te leveren.”* De reden dat de Gemeente zoveel heeft uitbesteedt is *“om een combinatie te maken, alle ondersteunende diensten zijn voorzieningen ten dienste van de sport.”* Op deze manier probeert men van *“1 en 1 drie te maken. We hebben de knowhow, de voorzieningen en de faciliteiten bij elkaar, dat is een groot voordeel vinden wij. Het levert ook werkgelegenheid op.”*

Een aantal verenigingsbesturen heeft echter het idee dat de gemeente door de uitbesteding nog maar weinig invloed heeft: *“ Heerenveen heeft alles uit handen gegeven. De heer Buwalda is nog steeds wethouder van sport, maar ik denk niet dat hij het voor het zeggen heeft. Ik denk dat dat door Sportstad wordt bepaald.”* De gemeente is aandeelhouder in Sportstad, en heeft dus ook zeggenschap. Een respondent vanuit een vereniging zegt hierover: *“De gemeente heeft wel zeggenschap, maar ze laten zich adviseren door sportstad. Ik denk dat de adviezen die van Sportstad komen over het algemeen opgevolgd worden.”*

Een laatste belangrijk punt met betrekking tot de rol van de gemeente ten opzichte van Sportstad Heerenveen en de daar sportende verenigingen, is het prijsbeleid. Zoals gezegd werd voorheen verlies gedraaid door de gemeente, terwijl dit bij Sportstad geen optie is. Via een gesloten convenant probeert de gemeente als aandeelhouder de prijs *“wat te bewaken.”* *“Maar je zit er niet bovenop natuurlijk, de grote lijn bewaak je dan, maar je hebt er niet altijd zicht op.”* De gemeente zegt er zeker rekening mee te houden *“dat er ook gemeenschapsgeld in zit, waar je ook wat van terug moet zien in de huurprijs.”* Er zijn ook subsidieafspraken gemaakt met verenigingen die *“van de vloer naar de zolder moesten”* met de huurprijs, maar dat is slechts voor een bepaalde periode vastgelegd. Sportstad heeft naar eigen zeggen een termijn van drie jaar prijsafspraken gemaakt met de gemeente, maar zal daar nu een nieuw plan over presenteren. De oude prijzen van de gemeente geeft, volgens de respondent bij Sportstad, ook aan *“waarom zij altijd miljoenen verlies hebben gedraaid.”*

Samenvatting

De rol van de gemeente Heerenveen lijkt op het gebied van binnensport vrij uitzonderlijk. Het beleid rondom deze tak van sport is namelijk uitbesteed aan Sportstad, de gemeente is aandeelhouder. De wethouder ziet dit bij elkaar brengen van alle faciliteiten en voorzieningen als een groot voordeel. Een aantal verenigingsbestuurders is echter bang dat de gemeente door alles uit handen te geven te weinig invloed heeft op wat er gebeurt.

Wat men vanuit de verenigingen prijst, is de manier waarop de wethouder sport in Heerenveen profileert.

Het wordt de gemeente door een aantal verenigingen verweten dat zij sporthallen hebben afgebroken, waardoor voor veel verenigingen Sportstad als enige locatie overbleef. De prijzen zijn bij deze overgang gestegen en de gemeente heeft er naar eigen zeggen niet altijd zicht op. Sportstad wil als bedrijf echter ook geen verlies draaien, iets wat de gemeente volgens de respondent bij Sportstad wel jarenlang heeft gedaan.

7. Analyse

Aan de hand van de verschillende thema's, is in het vorige hoofdstuk de empirie uiteengezet. De samenvattingen per thema zullen de basis vormen voor de analyse. Los van de thema's worden de resultaten geïnterpreteerd op drie vlakken, zoals in het analysekader is beschreven.

Ten eerste de context. Daarbij is het de vraag hoe de gevonden resultaten geïnterpreteerd kunnen worden in het licht van de overkoepelende context. Welke ontwikkelingen en/of trends kunnen helpen bij het begrijpen van de resultaten?

Vervolgens zal aan de hand van de perspectieven van Martin (1992) gekeken worden naar de verschillen en overeenkomsten die naar voren zijn gekomen uit de resultaten.

Tot slot het aspect macht. Vanuit het onderzoeksperspectief speelt macht een belangrijke rol: wie bepaalt eigenlijk wat er gebeurt?

Deze analyse is de basis voor de beantwoording van de deelvragen en de hoofdvraag.

7.1 Context: Maatschappelijke invloeden

Wat betreft de context speelt ten eerste het beleid vanuit VWS een belangrijke rol als achtergrond van de resultaten. Doordat de Nederlandse overheid topsport stimuleert, is het te begrijpen dat in Heerenveen veel mogelijk is op het gebied van topsportontwikkeling. Zonder de doelen van VWS, zou niet zoveel geld beschikbaar zijn geweest voor de bouw van Sportstad. Ook wat betreft de verenigingen komt vanuit de overheid een belangrijke invloed. Zij dicht de verenigingen namelijk een grote maatschappelijke rol toe, waardoor een grote druk op de verenigingen komt te liggen.

Ook maatschappelijke verschuivingen vormen een deel van de context van de resultaten. Vooral ontwikkelingen als individualisering, commercialisering en professionalisering zijn hierbij relevant. Individualisering is terug te zien in de wijze waarop sporters naar hun sport kijken en op hoe Sportstad de sport in wil richten. Zoals bleek uit de studie van Lucassen e.a. (2007), zijn sporters op een andere manier bezig met hun sport dan vroeger. Er wordt meer kwaliteit en flexibiliteit van de accommodaties en verenigingen gevraagd. Als de aanbieder op deze klantgerichte wijze werkt, is de sporter ertoe bereid meer te gaan betalen. Vanuit deze visie is de werkwijze en opstelling van Sportstad als commerciële instelling te begrijpen. Omdat in dezelfde studie tevens aangegeven wordt dat de vereniging zich in een lastig pakket bevindt tussen maatschappelijke verantwoordelijkheid en een traditionele inrichting, is het te verklaren waarom de verenigingen niet aan deze commerciële eisen kan voldoen. Dit maakt het lastig voor hen in het plaatje en de werkwijze van Sportstad te passen. Ook professionalisering past in dit plaatje. Professionalisering in de zin van het inzetten van betaalde krachten, levert voor de verenigingen veel problemen op. Omdat het moeilijk te verantwoorden is binnen de vrijwillige opzet van de verenigingen, is het niet verwonderlijk dat de verenigingen moeite hebben aan deze maatschappelijke ontwikkeling invulling te geven.

Ten slotte is de financiële crisis waarin Nederland zich momenteel bevindt, van belang voor het begrijpen van de positie van de verenigingen. Allereerst werken zij in de schaduw van SC Heerenveen en het Thialf. Dit is vooral van invloed op het contracteren van sponsors. Deze zullen logischerwijs eerder kiezen voor de bekendheid van de beide grote sportbolwerken, dan voor de kleine verenigingen. Doordat sommige verenigingen door de crisis tevens te maken krijgen met sponsors die op het laatste moment afhaken in verband met de onzekere toekomst, is het financieel gezien niet altijd gemakkelijk zekerheid te krijgen voor de toekomst. Wederom wordt hierbij de topsport (schaatsen en voetbal) als boeman gezien omdat deze veel van de aandacht wegkapen. Hiermee is het begrijpelijk dat de houding van de verenigingen ten opzichte van Sportstad, SC Heerenveen en het Thialf er niet beter op wordt.

7.2 Integratie: SportSTAD Heerenveen

Vanuit het integratieperspectief is het interessant te kijken naar de vraag 'in hoeverre is er consensus?' Sport is het paradepaardje van Heerenveen. Zonder topsportsuccessen zou het dorp lang niet zo bekend zijn als het nu is, zou het een willekeurige gemeente in Friesland zijn. De topsport en de successen daarin zetten Heerenveen op de kaart. Mede door de sport is men er trots op in Heerenveen te wonen, onderdeel uit te maken van de voetbal-, schaats- en turnsuccessen. Niets is mooier dan een vol Abe Lenstrastadion of Thialf, vol sfeer, en dat voor een dorp. Sport verbreedert en maakt van Heerenveen een sportSTAD.

Binnen deze visie past de *double pyramid theory*, zoals beschreven door Van Bottenburg (2002, 2003). Deze theorie, waarbij de relatie tussen topsport en breedtesport harmonieus verloopt, is de dominante visie onder beleidsmakers. De beleidsmakers in Heerenveen lijken dit ook aan te hangen. De enkele topsporter die uit het totale aantal sportbeoefenaars voortkomt, stimuleert vele mensen te gaan sporten, waaruit opnieuw een aantal toptalenten boven komen drijven.

Het gevolg van het integratieperspectief is dat de focus op profilering van Heerenveen door middel van sport, met name topsport, geen ruimte laat voor tegengestelde visies. Er is voor gekozen veel belastinggeld te steken in dure prestigeprojecten, terwijl dit misschien helemaal niet de keuze is van de bevolking. Daarnaast worden de kanttekeningen bij het dubbele piramidemodel niet erkent vanuit dit perspectief. De verhouding tussen topsport en breedtesport is niet geheel onproblematisch, zo blijkt ook uit de literatuur.

7.3 Differentiatie: Verschillende subculturen

Consensus klinkt prachtig. De uitstraling van het voetbalstadion en de topsporters die als het ware de breedtesport in haar kielzog meeneemt om zo sport in Heerenveen op alle fronten een succesverhaal te maken. Vanuit dit perspectief wordt echter weinig ruimte gelaten voor andere visies.

Het differentiatieperspectief analyseert het vraagstuk op een ander niveau, het niveau van subculturen. Uit de samenvattingen van de thema's komen in eerste instantie drie subculturen naar voren: de verenigingen, de gemeente, vertegenwoordigd door de wethouder, en Sportstad Heerenveen. Wat zijn de verschillende posities en belangen van deze drie partijen? Er zit verschil in, maar hoe kan dat?

Om dat te kunnen beantwoorden is het belangrijk eerst te kijken naar de 'culturen' van de partijen. Zoals gezegd hebben alle sportverenigingen veel kenmerken van een traditionele vereniging. Dit betekent dat zij veelal draaien op vrijwilligers, waaronder het bestuur. Op de zakelijke kwaliteiten van het bestuur blijkt uit de empirie niet veel af te dingen. Feit blijft dat, hoeveel tijd er ook in wordt gestoken, vrijwilligerswerk iets is voor erbij. De belangrijkste motivatie is de liefde voor de club, de eenheid die men wil bewaken, zodat leden zich ermee kunnen identificeren en zich ook zelf in willen zetten als vrijwilliger. De factor participatie, die in de literatuur genoemd wordt als kernwaarde van de traditionele vereniging, komt hieruit naar voren.

Ook de manier waarop tegen de term professionalisering wordt aangekeken heeft te maken met de cultuur van een vereniging. Professionaliteit hoeft niet in geld uitgedrukt te worden. Gezelligheid en sfeer spelen een grote rol in de verenigingscultuur. Een sportkantine speelt hier vaak een centrale rol in, iets wat bij de accommodatie Sportstad ontbreekt. Het ontbreken van sfeer werkt door in de houding van de verenigingen ten opzichte van Sportstad. Het versterkt de negatieve aspecten van de accommodatie en de privileges voor de topsport en staat daarmee haaks op het wij-gevoel dat men heeft bij sport in Heerenveen in het algemeen.

De *double pyramid structure*, die in het integratieperspectief een belangrijke rol speelt, gaat vanuit dit perspectief niet helemaal op. De verenigingen hebben over het algemeen niet het idee dat zij profiteren

van de topsport. Andersom willen de verenigingen zeker hun leden de mogelijkheid geven op een zo hoog mogelijk niveau te sporten, maar de insteek is niet om topsporters te 'produceren'.

Zo bekeken lijkt het dat de topsport in Heerenveen een subcultuur op zich is. Dit wordt ondersteund door de literatuur. Van Bottenburg (2002) noemt topsport een relatief autonome sector en schetst dat er vervreemding op kan treden tussen de 'gewone' sporter en de topsporter. De verenigingen zien veel nadelen in de focus op topsport, waardoor deze vervreemding zeker kan optreden. De topsportvoorzieningen zijn bij Sportstad aanwezig. De verenigingen vragen zich echter af op welke manier zij daarvan gebruik kunnen maken.

De vrijwillige uitgangspunten van een vereniging staan in schril contrast met de commerciële visie van Sportstad Heerenveen. Niet voor niets zeggen zowel de respondent bij sportstad zelf, als de literatuur, dat beide visies op sport erg moeilijk te verenigen zijn. De meeste verenigingen bestaan al decennia lang en men heeft een associatie bij wat men kan verwachten, zeker ook op het gebied van contributie. Zoals in Lucassen e.a. (2007) is beschreven, is men tegenwoordig bereid om veel meer geld te betalen voor sport, echter alleen voor de sporten waarvan men verwacht die bepaalde prijs te bepalen.

Bij Sportstad voert de zakelijke benadering van sport de boventoon. Hierdoor moet er efficiënter om worden gegaan met bijvoorbeeld de beschikbare ruimtes. Een vereniging wordt hierbij als iedere andere huurder behandeld: Met hoe meer mensen je sport, des te goedkoper het wordt. Sportstad ziet dit als de ideale benadering van sport; het gaat tenslotte om het sporten, om het bewegen zelf.

Tot slot de laatste onderscheiden subcultuur, de gemeente. Belangrijk bij de positie van de gemeente is dat zij enerzijds een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft, en anderzijds een groot deel van het sportbeleid bij Sportstad Heerenveen heeft neergelegd. Dit is gedaan met het motief Heerenveen op de kaart te zetten door middel van sport, iets waar zoals gezegd de hele gemeente achter lijkt te staan. Door faciliteiten bij elkaar te brengen, zou de opbrengst groter moeten zijn dan wat men ervoor heeft moeten opgeven, maar de verenigingen zetten daar hun vraagtekens bij.

Jarenlang heeft de gemeente verlies gedraaid op sport, maar het is wel betaalbaar gebleven voor iedereen. De vraag die rijst, is of na de uitbesteding aan Sportstad niet voorbij wordt gegaan aan het maatschappelijk oogpunt dat een gemeente zou moeten hebben. Profiteren de burgers van Heerenveen van de voorzieningen bij Sportstad of profiteert slechts de topsport hiervan?

Ondanks dat het differentiatieperspectief, zoals de naam al zegt, onderscheid maakt tussen verschillende visies, doet het nog geen recht aan de perspectieven van de losse verenigingen en de individuen daarbinnen. Toch is dit wel de dominante manier van denken: men spreekt vaak over 'de vereniging' in het algemeen.

7.4 Fragmentatie: Ambigüiteit?

Om recht te kunnen doen aan de vele en ambigue betekenissen die de betrokkenen, niet als partijen maar als sociale netwerken van individuen, toekennen aan de situatie in Heerenveen, kan het fragmentatieperspectief worden gebruikt. In hoeverre is er sprake van ambigüiteit?

Vanuit het differentiatieperspectief zijn de verenigingen als een subcultuur onderscheiden. Tussen de verschillende verenigingen zijn echter wel degelijk verschillen.

Elke vereniging heeft bepaalde prioriteiten, wat gevolgen heeft voor de betekenissen van de leden die worden gegeven aan het sporten zelf, aan de gezelligheid eromheen, aan de accommodatie et cetera. Ook kunnen betekenissen die het bestuur geeft verschillen van wat de sporter vindt. De grenzen tussen de subculturen zijn tevens vaag, mensen kunnen zich tot meerdere groepen rekenen, bijvoorbeeld als bestuurslid en trainend lid.

Het feit dat de meeste bestuursleden in het dagelijks leven banen hebben die corresponderen met de functie in het bestuur (voorzitter is manager, penningmeester accountant), is vanuit het fragmentatie perspectief gezien opvallend. Men ziet zichzelf niet zozeer als vrijwillig bestuurslid, wat in de ogen van Sportstad gelijk staat aan amateuristisch, maar als professional.

De organisatie van sport bij Sportstad Heerenveen heeft veel tijd en geld gekost. De vraag die je dan zou kunnen stellen is, wat hebben de sporters zelf eraan? De individuele topsporters, hebben zeker de faciliteiten bij elkaar om de randvoorwaarden te verbeteren. De beroepsmatige benadering van topsporters is prima te verenigen met de commerciële visie van Sportstad. De aanwezigheid van bepaalde faciliteiten is ook puur gericht op de topsport, zeker nu de CTO-status is toegekend.

De amateursporters, op welk niveau dan ook, weten niet dat deze faciliteiten er zijn of hebben ze niet nodig. De accommodatie lijkt vaak een nadeel, want qua ontwerp zijn de zalen niet gericht op het verenigingsleven. Voor het sporten zelf voldoet deze accommodatie niet meer dan de oude zalen, maar wat betreft de gezelligheid waarvoor je naar een vereniging komt is dat duidelijk minder. De teamsporters lijken hier meer nadelen in te zien dan de individuele verenigingsleden.

Iemand die sport puur voor het sporten, die op eigen initiatief fitnessst, of met twee personen een tennisbaan huurt, is prima af bij Sportstad. De populariteit van dit soort flexibele, relatief ongebonden sporten is groeiende, zegt ook Van Bottenburg (2002, 2003). De individualisering is echter niet zover doorgevoerd dat sporten in verenigingsverband overbodig is. In dat opzicht heeft de 'verenigingssporter' erg weinig aan het prestigeproject Sportstad. De manier van werken van sportstad is vraaggericht, maar veel verenigingen hebben helemaal niet om deze veranderingen gevraagd.

7.5 Macht: Wie bepaalt?

Ten slotte is interessant te kijken naar welke machtsverhoudingen van invloed zijn in dit vraagstuk. Hierbij is het de vraag hoe de verschillende actoren, de gemeente Heerenveen, de sportverenigingen en Sportstad zich tot elkaar verhouden en hoe deze macht van invloed is op de betekenissen die worden gegeven. Wie bepaalt eigenlijk dat de sport in Heerenveen op deze wijze is ingericht?

Om te beginnen bestaat er een onmiskenbare machtsrelatie tussen de verenigingen enerzijds en Sportstad anderzijds. Doordat de verenigingen afhankelijk zijn van Sportstad qua accommodatie, heeft Sportstad de macht wat betreft prijzen, planning en inrichting van de accommodatie. De wensen van de verenigingen lijken hierbij aan de kant geschoven of überhaupt niet gehoord te zijn. De gemeente Heerenveen speelt hierin een belangrijke rol omdat zij deze macht uit handen heeft gegeven aan Sportstad. De gemeente lijkt louter aandeelhouder te zijn en inhoudelijk weinig in de melk te brokkelen hebben. Ondanks een maandelijks overleg, bepaald Sportstad grotendeels welk beleid te voeren. De gemeente Heerenveen kan daarbij wel sturen op maatschappelijke verantwoordelijkheid en mogelijkheden voor de verenigingen, maar een echt machtsmiddel ontbreekt. Doordat hiernaast ook de oude accommodaties afgebroken zijn, worden de verenigingen min of meer gedwongen samen te werken met Sportstad. Ze kunnen uitwijken naar andere dorpen of accommodaties in Heerenveen, maar de meesten geven aan toch de link met Heerenveen te willen behouden of überhaupt niet terecht te kunnen op andere plaatsen omdat deze bezet zijn.

Deze rolverdeling lijkt tijdens de ontwikkeling van Sportstad te zijn ontstaan. Waar bij de ontwikkeling de gemeente de touwtjes nog in handen had, lijkt Sportstad deze langzamerhand steeds meer over te nemen.

Het is echter de vraag of de verenigingen niet meer macht hadden kunnen eisen. Het gevoel overheerst dat veel verenigingen het maar over zich heen hebben laten komen; een lijdelijke houding. Bij het ontstaan van alle plannen hebben de meeste verenigingen zich afwachtend opgesteld. In plaats van informatie te vragen, wachtten de meesten af totdat er een nieuwsbrief op de mat viel. Toen deze niet bleek te komen was het eigenlijk al te laat invloed uit te oefenen. Waar sommige verenigingen wel actief op de barricades sprongen, viel winst en invloed te behalen. Misschien hadden (sommige) verenigingen er meer uit kunnen halen, wanneer zij zich actiever opgesteld hadden. Het gebruik van machtsmiddelen als het weigeren samen te werken met Sportstad of meer steun van de gemeente te vragen, had hen dan in een betere positie gebracht.

Ten slotte valt de macht van de besturen van de verenigingen ten opzichte van de leden op. Meer dan eens komt naar voren dat de genoemde problemen veel meer een punt zijn van de besturen dan van de leden. De besturen lijken niet altijd de wensen van de leden te vertegenwoordigen, maar meer hun eigen belang. Blijkbaar hebben de besturen de macht ondanks deze kloof namens de vereniging als geheel te spreken.

Kern analyse

Vanuit het wetenschapsfilosofisch perspectief, kon zowel gekeken worden naar consensus als dissensus. Uit de analyse komt duidelijk naar voren dat dissensus in dit onderzoek een grotere rol speelt, met daarin macht als belangrijk thema.

Men spreekt in de resultaten vaak in termen van de drie subculturen die in eerste instantie bij het differentiatieperspectief zijn beschreven. Uit de resultaten komt een vierde subcultuur naar voren, namelijk de topsport. Dit aspect speelt in alle analyseonderdelen: Sportstad Heerenveen zou zonder topsport niet mogelijk geweest zijn. Hierbij is de topsportambitie van VWS een belangrijk contextaspect. Bij het integratieperspectief, gebuikt men successen voor consensus in betekenissen gegeven aan sport in Heerenveen. Vanuit het differentiatieperspectief wordt topsport zoals gezegd onderscheiden als subcultuur. De betekenissen die door de verschillende subculturen hieraan worden gegeven zijn verschillend. Tussen en binnen verenigingen is ook verschil in focus op top- of breedtesport. Het merendeel van de dissensus die optreedt in de analyse wordt veroorzaakt door een verschil in focus: de gemeente en Sportstad concentreren zich op de topsport, de meeste verenigingen op de breedtesport. De commerciële visie van Sportstad past goed bij de topsport en de 'nieuwe sporten' die niet in verenigingsverband worden beoefend. Uit de analyse en de literatuur blijkt ook dat deze visie niet past bij de vrijwillige verenigingstructuur.

8. Conclusies

Nu de resultaten zijn weergegeven en geanalyseerd, kunnen er antwoorden geformuleerd worden op de deelvragen. Deze zullen vervolgens leiden tot een beantwoording van de hoofdvraag.

8.1 Deelvragen

Welke betekenissen geven de verenigingsbesturen aan de dynamiek rondom de huidige situatie en de toekomst van de verenigingen in de context van Sportstad Heerenveen?

De verenigingen hebben te maken met contextuele invloeden op zowel nationaal als lokaal niveau. Processen van individualisering, commercialisering en professionalisering spelen mee in de betekenisgeving van verenigingsbestuurders. Verenigingen krijgen te maken met een publiek dat flexibiliteit en maatwerk verwacht en moeten tegelijkertijd omgaan met de verantwoordelijkheden die de Rijksoverheid hen toebedeeld. Ondanks deze invloeden, zien de meeste verenigingen geen noodzaak de structuur te veranderen. Het vrijwillige karakter en eigen identiteit horen bij een sportvereniging nu en in de toekomst. Hierbij wordt professionaliteit vaker uitgedrukt in termen van deskundigheid dan in geld.

Dit uitgangspunt botst met het commerciële uitgangspunt bij Sportstad Heerenveen. De veranderingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, zien de verenigingen niet in hun eigen voordeel, maar vooral in het voordeel van de naamsbekendheid van Heerenveen en de topsport. De topsportambities en de privileges die de topsporters krijgen bij Sportstad, staan op gespannen voet met de breedtesportgerichte visie van de meeste verenigingen. De gemeente heeft in de ogen van de verenigingen de macht uit handen gegeven aan Sportstad, waardoor de verenigingen afhankelijk zijn van de beslissingen van Sportstad.

Wat is de visie van Sportstad Heerenveen op (nieuwe) organisatievormen en professionalisering binnen de sport in het algemeen en sportverenigingen specifiek?

Sportstad Heerenveen wil als commerciële organisatie inspelen op de wensen van de klant. Mensen zijn bereid meer geld voor sporten te betalen dan voorheen en Sportstad wil dit graag faciliteren. Men wil de beschikbare ruimtes zo efficiënt mogelijk benutten en de randvoorwaarden zo goed mogelijk regelen met behulp van betaalde werknemers. Het sporten staat hierbij centraal. De traditionele op vrijwilligers draaiende vereniging, die voorheen meestal een relatief goedkope eigen ruimte had, past hier niet goed bij.

Daarnaast neemt topsport een belangrijke plaats in binnen Sportstad Heerenveen. Niet voor niets wordt dit als aparte subcultuur genoemd en komt dit aspect terug in elke deelvraag. Met de CTO-status kan Sportstad meer betekenen op het gebied van talentontwikkeling. Dit past binnen de ambities van de Rijksoverheid om topsport in Nederland te stimuleren.

Wat is de visie van de gemeente Heerenveen op sport in Heerenveen en specifiek binnen de context van Sportstad Heerenveen?

De gemeente Heerenveen is een fervent aanhanger van de *double pyramid theory*, waarbij de topsport en breedtesport elkaar wederzijds positief beïnvloeden. Profilering van Heerenveen door middel van topsport, brengt positieve effecten met zich mee ten opzichte van de sport in de breedste zin van het woord. Dit is ook positief voor de saamhorigheid in de gemeente. Met het samenwerkingsverband waaruit Sportstad bestaat, is in de ogen van de gemeente veel mogelijk op het gebied van sport op alle niveaus. Hierbij houdt de gemeente wel het maatschappelijke aspect van sport en sportverenigingen in het oog.

8.2 Hoofdvraag

“Welke verschillende betekenissen geven de betrokkenen aan professionalisering en vernieuwende organisatievormen van sportverenigingen in Heerenveen en hoe verhouden deze zich tot elkaar in de context van Sportstad Heerenveen?”

Er bestaat een spanningsveld tussen de commerciële inslag van Sportstad en de traditionele, vrijwillige vereniging. Dit komt zowel terug in de wijze waarop zij invulling geven aan de term professionalisering als de wijze waarop zij sport georganiseerd zien in de toekomst. Waar Sportstad professionalisering ziet als commerciële organisatie van sport, kenmerkt de visie van de verenigingen zich door deskundigheid op vrijwillige basis. Dit spanningsveld komt tot uiting in de problematiek rondom de sportaccommodaties, waarop Sportstad een monopoly lijkt te hebben in Heerenveen. Dit wordt veroorzaakt door het handelen van de gemeente Heerenveen, die een groot deel van de sport uitbesteed heeft aan Sportstad. Dit met het oog op het profileren van de sport en daarmee Heerenveen als gemeente. Dit met de verwachting dat zowel top- als breedtesport hiervan kunnen profiteren. Vanuit de verenigingen kijkt men hier sceptisch tegenaan en ziet men vooral voordeel voor de topsport. Er lijkt een kloof te zijn tussen de topsport en de breedtesport. De verenigingen zijn afhankelijk van Sportstad, maar andersom is dit niet het geval. De commerciële visie van Sportstad en het vrijwillige karakter van de verenigingen zijn lastig samen te brengen. Voor de verenigingen zijn er wat betreft accommodaties weinig alternatieven. De huidige situatie maakt dat veel verenigingen zich afvragen: Heerenveen Sportstad, maar voor wie?

9. Discussie

Nu de resultaten geanalyseerd zijn en daaruit een conclusie is getrokken, wordt in dit hoofdstuk tot slot kritisch gekeken naar zowel het onderzoek als de uitkomsten. Er worden geen aanbevelingen gedaan, maar er worden een aantal aandachtspunten met het oog op de (nabije) toekomst gepresenteerd.

Allereerst een kritische kijk op een inhoudelijk punt: de keuze van respondenten. De focus in dit onderzoek is gericht op de verenigingsbestuurders, de verantwoordelijke binnen Sportstad en de wethouder. Dit heeft tot gevolg dat een aantal gebieden in het onderzoeksveld niet aan bod komt. Zijn er binnen Sportstad andere visies op de organisatie van sport? Wijzen alle neuzen in dezelfde in dezelfde richting? Ook binnen de gemeente is het goed mogelijk dat er andere visies bestaan op de sportorganisatie.

Binnen de verenigingen zijn vooral de bestuursleden aan het woord geweest. Hoewel een aantal leden en trainers is ondervraagd, is hun mening erg ondervertegenwoordigd in dit onderzoek. Vooral de visie van de leden is daarbij interessant. Zij zouden antwoord kunnen geven op de vraag hoe sport in de toekomst het beste ingericht zou kunnen worden en of de aanpak van Sportstad hierop aansluit. Ook de interne verhouding tussen de besturen en de leden en een mogelijke kloof waarover regelmatig gesproken is, zouden in de toekomst onderwerp van onderzoek kunnen zijn. Ervaren de leden deze kloof ook? En is deze een oorzaak van de situatie waarin sommige verenigingen zich op dit moment bevinden? Deze verschillende groepen zouden een andere kijk op de situatie kunnen hebben en daarmee een dimensie kunnen toevoegen.

Dit onderzoek zou een aanleiding kunnen vormen voor een discussie over de toekomst van sportverenigingen in het algemeen, maar vooral van de sport in Heerenveen. Met de plannen voor een nieuw Thialf en mogelijke andere sportaccommodaties, rijst de vraag naar de positie die de verenigingen in dit geheel in gaan nemen. Worden zij in de toekomst meer bij de besluitvorming betrokken en wordt er meer rekening gehouden met hun wensen? Hieraan ligt de vraag ten grondslag of er überhaupt plaats blijft voor de verenigingen bij Sportstad. Doet Sportstad er goed aan een commerciële visie op sport te hanteren. Speelt zij in op ontwikkelingen van de toekomst, of slaat zij juist de plak mis?

Vanuit de verenigingen ziet men in de toekomst zeker plaats voor de huidige verenigingsvorm. Zien zij door deze houding belangrijke veranderingen over het hoofd? Moet de vereniging niet drastisch veranderen om aan de eisen van de maatschappij, zowel overheid als burger, te kunnen voldoen?

Samenwerking is wat betreft de toekomst een kernbegrip. Niet alleen samenwerking tussen verenigingen, maar ook tussen de verenigingen en Sportstad. Het is voor veel verenigingen onduidelijk wat Sportstad hen te bieden heeft, maar ook op welk gebied ze elkaar kunnen helpen. Duidelijkheid en inzicht daarin helpen wederzijds begrip te kweken. Centraal in ieder vraagstuk en discussie is welke rol de gemeente Heerenveen gaat bekleden. Trekt zij zich steeds verder terug uit de sport in Heerenveen of neemt zij weer meer verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke functie van sport en daarmee de positie van de verenigingen? En ook: blijft topsport in Heerenveen op de eerste plaats staan of zal er nu meer aandacht komen voor de breedtesport

Is de aanpak in Heerenveen, het uitbesteden door de gemeente en daarmee een productmatige benadering van sport een voorbeeld voor de rest van Nederland? Wat kan hiervan worden geleerd?

Bovenal kan Heerenveen van zichzelf leren. Bij de aankomende ontwikkelingen van nieuwe sportvoorzieningen mogen de ontwikkelingsfouten die bij de huidige accommodatie zijn gemaakt niet over het hoofd worden gezien. Communiceer wensen, verwachtingen en mogelijkheden. Alleen dan kan Heerenveen de sportstad zijn voor iedereen.

Literatuurlijst

Alvesson, M. en S. Deetz, (2000), Chapter 2: Alternative social science perspectives, in: *Doing Critical Management Research*, London: Sage Publications

Boessenkool, J., F. van Eekeren, & J. Lucassen, (2008) *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij; Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*

Boessenkool, J., J. Lucassen, (2007) *De sportvereniging tussen traditie en transitie*

Bottenburg, M. van (2002), *Sport for All and Elite Sport: Do They Benefit One Another?* Paper for the IX World Sport for All Congress, Papendal, the Netherlands, 27-30 October 2002

Bottenburg, M. van (2003) *Top- en Breedtesport: een Siamese tweeling?* In: Sociaal Cultureel Planbureau (2003), *Rapportage Sport 2003* Den Haag, 285-312

Bottenburg, M. van & K. Schuyt (1996) *De maatschappelijke betekenis van sport*. Uitgegeven door NOC*NSF, Arnhem

Knoppers, A. & A. Anthonissen (2006), *Making Sense of Diversity in Organizing Sport*. Oxford: Meyer & Meyer Sport (UK)

Lucassen, J., M. van Bottenburg en J. van Hoecke (2007). *Sneller Hoger Sterker Beter – Kwaliteitsmanagement in de sport*, Den Bosch: W.J.H. Mulier Instituut / Nieuwegein: Arko Sports Media

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (september 2005). Nota 'Tijd voor Sport'

Steenbergen, J., P. de Knop & A. Elling, (eds.) (2001), *Values and norms in sport. Critical reflections on the position and meanings of sport in society*. Oxford: Meyer & Meyer

Bijlagen

1. Topiclijst bestuursleden sportverenigingen Heerenveen

Introductie

- Akkoord opnameapparaat?
- Ons onderzoek

Respondent introductie

- Sport algemeen, visie op sport
- Functie, rol binnen vereniging.

Sportverenigingen

- Huidige stand van zaken
- Veranderingen (maatschappelijke ontwikkelingen?)
- Bestuur → traditionele verenigingsvorm aan veranderingen onderhevig of niet, draagvlak
 - Hoe denken zij dat leden tegen hen aankijken?
 - Wie bepaalt veranderingen?
- Vrijwilligers (tekort?)
- Overheidsbeleid/gemeente
- Professionalisering
- Kernwaarden vereniging(sleven)
- Breedte- vs. Topsport
- Financiële crisis?
- Concurrentie tussen verenigingen (leden)
- Toekomst sportvereniging

Overheidsbeleid / gemeente

- Relatie
- Communicatie
- Rol t.o.v. ontwikkeling Sportstad
- Breedtesport
- Eisen
- Maatschappelijke functie
- Verwachtingen
- Toekomst

Sportstad

- Faciliteiten
- Relatie
- Communicatie
- Verwachtingen
- Toekomst - Nieuwe organisatievormen?
- 'macht' van Sportstad door bijvoorbeeld faciliteiten
- Stagiaires

Macht

2. Topiclijst Sportstad Heerenveen

Introductie

- Akkoord opnameapparaat?
- Ons onderzoek

Respondent introductie

- Sport algemeen, visie op sport
- Functie

Sportverenigingen

- Beeld van sportverenigingen
- Veranderingen (maatschappelijke ontwikkelingen?)
- Bestuur → traditionele verenigingsvorm aan veranderingen onderhevig of niet, draagvlak
- Verschillen leden/bestuur
- Relatie / communicatie met vereniging over visies e.d.
- Vrijwilligers (tekort?)
- Professionalisering
- Kernwaarden vereniging(s) → kantine, prikbord, prijzen
- Breedte- vs. Topsport
- Financiële crisis?
- Toekomst → verwachtingen t.o.v. verenigingen: Wie, hoe, wat,
- Combinatiefunctie: voor wie? Wat?
- Maatschappelijke functie

Sportstad

- Accommodatie (voldoende ruimte? Gewenste bezettingsgraad?)
- Breedte vs. topsport
- Interne relaties
- Verwachtingen
- Toekomst
 - Nieuwe organisatievormen?
- Positie van Sportstad t.o.v. verenigingen (door bijvoorbeeld faciliteiten)
- CTO
- Stagiaires
- Plannen: **Wat heeft de sporter er aan??**
- **Visiedocument of andere bestanden?**

Gemeente

- Communicatie
- Invloed
- Beleid
- Toekomst
- Maatschappelijke invalshoek

Macht

3. Topiclijst wethouder sport, gemeente Heerenveen

Introductie

- Akkoord opnameapparaat?
- Ons onderzoek

Respondent introductie

- Functie, sinds wanneer
- Sport algemeen, visie op sport

Gemeente Heerenveen

- Visie
- Doelen
- Stand van zaken
- Communicatie
- Toekomst
- Beleid centrale overheid
- Breedtesport vs. topsport
- Crisis?
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Uitvoering → verantwoordelijkheid?
- Beleidsplan: stand van zaken?
- Vergelijking andere gemeenten

Sportstad

- Ontstaan; verloop proces
- Veranderingen na ontstaan?
- Doel
- Uitstraling
- Relatie
- Communicatie
- Verwachtingen
- Toekomst
 - Nieuwe organisatievormen?
- Binding verenigingen Sportstad. 'Wij gevoel' (onpersoonlijk)

Sportverenigingen

- Belang vereniging
- Veranderingen (maatschappelijke ontwikkelingen?) → verenigingsvorm
- Ondersteuning (verenigingsondersteuner)
- Vrijwilligers (tekort?) Bestuur (rol + invulling)
- Professionalisering
- Maatschappelijke functie

Macht

4. Reflectie

Toen de onderzoeksperiode een aantal weken geleden begon, konden wij ons niet voorstellen hoe het zou verlopen. In deze reflectie wordt gekeken naar de invloed die wij als onderzoekers hebben gehad op het onderzoek en de rol die wij innamen tijdens het proces.

Wat achteraf het meest opvalt, is dat wij naar Sportstad Heerenveen zijn gegaan met de vraag of ons onderzoeksonderwerp daar uitgevoerd kon worden. Na twee gesprekken was duidelijk dat de wens die Sportstad zelf al had liggen, aansloot op onze plannen. Het leek erop dat zij heel betrokken waren en ons bij nauwlettend wilde volgen tijdens het onderzoeksproces.

Naarmate het onderzoek vorderde is de regie echter volledig in onze eigen handen gekomen. Dit is automatisch gegaan vanwege een aantal redenen. Ten eerste nam Sportstad de 'opdrachtgeverrol' niet aan. Wij zijn zelf op zoek gegaan naar contactgegevens van verenigingen. Daarnaast speelde het ook mee dat er veel kritiek was op de situatie, terwijl deze op het eerste gezicht een succesverhaal leek.

Het gevolg van deze verandering in onze rol als onderzoekers, is geweest dat wij Sportstad Heerenveen zelf een belangrijk deel van ons onderzoek hebben gemaakt. Dit heeft naar onze mening het onderzoek een extra dimensie gegeven. Bij het interpreteren van de resultaten kwamen de aspecten dissensus en macht naar voren. Zonder Sportstad als onderzoeksobject zou dit onderdeel niet de kern van de situatie in Heerenveen beschrijven. Naar onze mening is dit nu wel het geval.

Wat betreft de betrouwbaarheid van het onderzoek is een aantal aspecten van invloed geweest. Allereerst de persoonlijke invloed, die door heel het proces heeft meegespeeld. Wij hebben zelf de respondenten benaderd, de topiclijsten gemaakt en aangepast et cetera. We hebben het idee dat de resultaten recht doen aan de verschillende visies die er zijn, maar het kan heel goed zijn dat er een aantal andere verenigingen hierover een andere mening hebben. Ook is de vraag of er binnen Sportstad overeenstemming is over de te volgen visie. Wij hebben geprobeerd een afspraak te maken met andere werknemers, naast onze contactpersoon, maar deze werd op het laatste moment afgezegd.

Daarnaast hebben we vooral met voorzitters gesproken. Ook hebben wij een aantal leden en trainers gesproken, maar hieruit kon geen volledig beeld gevormd worden. Dit is een bewuste keuze geweest, maar bijvoorbeeld de kloof tussen bestuur en leden waarover soms werd gesproken, is niet uitgebreid onderzocht.

Daarnaast viel het op dat de respondenten die wij gesproken hebben graag mee wilden werken aan het onderzoek. Deze mensen hebben al vaker over het onderwerp nagedacht, hebben een duidelijke mening en bovenal wilden zij er graag over vertellen. Dit had zeer positieve invloed op onze motivatie. Na elk gesprek hadden we veel energie en met de dag werden we enthousiaster over het onderwerp en de locatie. Heerenveen als onderzoekslocatie is niet de meest voor de hand liggende plaats waar Utrechtse studenten onderzoek doen. Zoals gezegd heeft dit voor ons positief gewerkt tijdens het onderzoek. De respondenten waren geïnteresseerd in ons, vonden het leuk dat wij 'speciaal voor hen' daarheen zijn gekomen. Daarnaast was het voor ons interessant om na verschillende onderzoeken in de Randstad naar een totaal andere omgeving te gaan.

Het succesverhaal, dat ons geschetst werd in het eerste gesprek, bleek tijdens het onderzoek meer haken en ogen te hebben dan gedacht. Het Abe Lenstra stadion, het Thialf en Sportstad hebben ervoor gezorgd dat wij de naam Heerenveen kenden. Nu, na tien weken onderzoek, hebben we het idee dat we pas echt een beeld hebben van sport in Heerenveen.