

Doormodderen en samen de schouders eronder

1 november 2011

door: Jan Janssens

Vorige week deed Jan Boessenkool via Sport Knowhow XL [een oproep](#) om het 'unieke Nederlandse erfgoed van de sportvereniging' te koesteren. Hij liet zijn [oproep](#) gepaard gaan met wat schimpscheuten aan het adres van de 'buitenstaanders' die 'van toeten noch blazen weten' en 'professionalisering als het antwoord op de toegenomen complexiteit en takenlast van sportverenigingen' zien. Hoewel ik mijzelf – met een jaar of vijfendertig ervaring als vrijwilliger in verschillende voetbalverenigingen - niet als buitenstaander zie, voel ik mijzelf wel aangesproken als pleitbezorger van professionalisering. Al vele jaren betoog ik dat sportverenigingen en hun vrijwilligers gebaat zijn bij een beperkte vorm van professionalisering. Recent heb ik dat opnieuw gedaan toen ik mijn lectorale rede hield aan de Hogeschool van Amsterdam.

Ook al is er in verenigingsverband in de afgelopen decennia hier en daar wel enige professionalisering opgetreden, dit proces verloopt uiterst moeizaam. Er is namelijk een behoorlijke veranderingsresistentie in het verenigingsleven. Het mechanisme dat daarvoor verantwoordelijk is, heb ik in de genoemde rede beschreven. In het kort komt het erop neer dat de vrijwillige verenigingsbestuurders een gedeelde definitie van de werkelijkheid hebben, gedeelde waarden en een gedeeld beeld van de wijze waarop mensen in de verenigingen met elkaar omgaan. Zij delen ook opvattingen over de manier waarop de verenigingsorganisatie feitelijk en idealiter functioneert.

Verenigingen van, voor en door leden zijn naar hun aard nogal gesloten organisaties die zich als het ware afsluiten voor de buitenwereld. Er ontstaan gewoonten, routines en rituelen die passen bij de eigen definitie van de werkelijkheid en die definitie wordt continu bevestigd. De definitie van de werkelijkheid komt vast te liggen. Zo worden de inhoudelijke overtuigingen en sociale processen binnen verenigingen star en onveranderbaar. Daardoor zijn verenigingen enerzijds in staat om onder veranderende omstandigheden zichzelf te blijven, maar anderzijds niet in staat om alert en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen uit die omgeving.

Onbedoeld maar treffend, illustreert Boessenkool dit mechanisme in zijn schets van de gang van zaken tijdens een bijeenkomst van verenigingsbestuurders. *'Bijna alle aanwezigen waren ervaren verenigingsbestuurders die goed weten in te schatten wat veranderingen, uitdagingen, mogelijkheden en (wettelijke) regelingen betekenen voor het reilen en zeilen van een club. Terwijl de buitenwacht professionalisering als het antwoord op de toegenomen complexiteit en takenlast van sportverenigingen ziet, hebben de good old clubbestuurders toch vooral oog voor de interne verhoudingen en niet in de laatste plaats de vrijwilligers die vanuit hun passie nog steeds bergen werk verzetten.'*

De remedie die Boessenkool aandraagt voor de problematiek van de verenigingen - waardeer de vrijwilligers en het vele werk dat ze doen, vergemakkelijk hen het leven en laat ze doormodderen - zal bij veel 'good old clubbestuurders' vast en zeker op instemming kunnen rekenen. Die remedie sluit naadloos aan bij hun praktijk en hun definitie van de werkelijkheid. Hun ideeën, posities, gewoonten en routines worden niet ter discussie gesteld.

Minstens evenzeer zullen zij de analyse en aanbevelingen weten te appreciëren die Berend Rubingh verwoordt in het door de KNVB op YouTube gelanceerde tekenfilmpje 'Back to basics'. Deze animatie gaat er ongetwijfeld om diezelfde reden bij veel verenigingsbestuurders in als Gods woord in een ouderling. Meer dan 40.000 keer is het fraaie filmpje inmiddels bekeken en de reacties zijn louter positief.

Ik heb veel waardering en respect voor Boessenkool en Rubingh, maar meen dat zij de problemen van verenigingsbestuurders eerder bestendigen dan verlichten. Er valt nogal wat af te dingen op hun analyse van de problematiek.

Als Boessenkool schrijft dat 'iedere week miljoenen leden hun sportvertier in verenigingen' zoeken en dat hun aantal 'nog steeds gestaag' groeit, gaat hij er aan voorbij dat de verenigingssport onder druk staat. Als we kijken naar het aantal verenigingen van lidorganisaties van NOC*NSF en we vergelijken de cijfers uit de jaren tachtig met die van nu, dan kunnen we vaststellen dat bij de bonden die toen aangesloten waren bij de NSF ongeveer twintig procent van de verenigingen verdwenen is. Het marktaandeel van de verenigingen binnen het totale sportaanbod is ook kleiner geworden. In de jaren tachtig was bijna 60 procent van de sporters lid van een sportvereniging, in 2007 was dat nog maar 45 procent. De sportvereniging is geleidelijk aan voor steeds minder sporters het vanzelfsprekende organisatorisch verband voor sportbeoefening. En dat komt niet omdat die vereniging er allerlei maatschappelijke taken bij heeft gekregen (ik deel de opvatting van Boessenkool dat een veel grotere terughoudendheid op dat vlak wenselijk zou zijn) maar omdat verenigingen niet optimaal (kunnen) inspelen op veranderende behoeften, wensen en voorkeuren van sporters.

Dat laatste lijkt Rubingh wel te erkennen. Hij stelt in ieder geval vast dat verenigingen zijn ontstaan 'in een heel andere tijd, in een heel andere samenleving', dat vandaag de dag 'de motieven waarom leden zich aanmelden bij een vereniging heel divers' zijn, dat die leden 'steeds hogere eisen' stellen, 'kritischer over de kwaliteit' zijn en zich als 'klanten' gedragen. Zijn conclusie: 'de functie van de vereniging komt daardoor onder druk te staan.' Maar zijn aanpak 'om de vereniging gezonder te maken' ontkent deze veranderingen net zo hard. 'Hebben we niet teveel klakkeloos naar de pijpen gedanst van al die verschillende wensen van de leden de afgelopen tijd?' vraagt hij zich hardop af en geeft een trits aan voorbeelden: 'Trainen wanneer ik wil, vier maal per maand een wedstrijd, goede ballen, gekwalificeerde scheidsrechters, warme douches, gedegen trainers, uitgebreide lunchkaart, geen rompslomp.' Maar zo verzucht hij 'de vereniging is geen bedrijf, is geen supermarkt waar je een veelheid aan producten in je kar kunt laden al naar gelang je behoefte. En de leden zijn geen consumenten waarvan alleen maar wordt gevraagd om bij de kassa af te rekenen. Het is niet u vraagt en wij draaien. De vereniging is een gemeenschap waar gezamenlijk een doel wordt nagestreefd, waar iedereen achter staat en waar iedereen zijn schouders onder zet.'

Hier slaat Rubingh volgens mij de plank mis. Zijn regelmatig wedstrijden spelen, goede materialen en warme douches anno 2011 teveel gevraagd? Is gekwalificeerd kader in deze tijd geen gerechtvaardigd verlangen? En hoe realistisch is het beeld van de vereniging zoals hij die nu graag ziet? Rubingh wil 'back to basics', zegt hij. Maar eigenlijk wil hij ook terug naar vroeger, misschien zelfs naar een tijd die nooit heeft bestaan, want de vereniging waar iedereen meedoet, meehelpt en meebeslist, is een fictie. Ook, ja juist, in de eerste helft van de twintigste eeuw, de periode waarin veel verenigingen werden opgericht, gingen er ook heel veel ten onder aan organisatorische problemen.

Boessenkool ziet professionalisering eerder als een probleem, dan als een oplossing. Hij wil dat clubbestuurders 'doormodderen'. Rubingh spreekt zich minder duidelijk uit tegen professionalisering maar tendeert toch ook in een andere richting. Het 'werkend principe' is volgens hem 'samen de schouders eronder'. Het proces van professionalisering dat zo schoorvoetend op gang is gekomen in de afgelopen jaren, krijgt van deze heren helaas geen impuls. En dat is jammer.

Gegeven de toenemende druk op de verenigingsorganisaties en de afnemende beschikbaarheid van vrijwilligers, is de inzet van gekwalificeerde beroepskrachten in of voor de sportvereniging een voor de hand liggende overlevingsstrategie. Toch wordt er maar niet echt werk van gemaakt. Veel weerstand is gebaseerd op het idee dat professionalisering het karakter van het verenigingsleven in de sport aantast, de bereidheid tot vrijwilligerswerk ondergraaft, en de sport onbetaalbaar maakt. De empirische onderbouwing van dat standpunt is mager. Maar de empirische bewijzen dat sportverenigingen gebaat zijn bij professionalisering zijn (kennelijk) ook niet overtuigend.

In Nederlandse sportverenigingen is nog maar op beperkte schaal ervaringen met professionalisering opgedaan én systematisch onderzocht. Voor zover dat wel is gebeurd, is het oordeel overwegend positief. De kwaliteit van het sportaanbod ging omhoog, de vrees voor verdringing van vrijwilligers door de aanstelling van beroepskrachten bleek ongegrond. Er waren juist positieve effecten op de omvang en het functioneren van het vrijwillig verenigingskader. De financiering daarentegen was steevast problematisch. In sommige andere landen heeft men ook op dat vlak wel positieve ervaringen. In Finland, waar een ambitieus meerjarig professionaliseringsprogramma dit voorjaar werd afgesloten, wijst de eerste evaluatie in een positieve richting. De inzet van professionals zou hebben geresulteerd in meer kwaliteit en tevredenheid op het organisatorische en sporttechnische vlak, meer sporters, meer vrijwilligers en meer sportief succes, maar aan de andere kant ook in hogere contributies. Dat laatste is natuurlijk wel jammer, maar is het heel erg als sportbeoefening duurder wordt?

Het kost niet veel om lid te worden van een sportclub. De gemiddelde contributie bij een Nederlandse sportvereniging is minder dan honderd euro per persoon per jaar, dat is een paar euro per week. Daar krijg je heel veel voor terug, maar doorgaans geen kwaliteit. Het vrijwilligerskarakter is een belangrijk en geldig excuus voor het ontbreken van service en kwaliteit in de vereniging, zowel op het organisatorische als op het sporttechnische vlak. Boessenkool en Rubingh legitimeren dit. Volgens Boessenkool hoort het 'doormodderen (...) zonder precies te weten waar het toe leidt' er gewoon bij. En volgens Rubingh moeten verenigingsbestuurders vooral niet teveel luisteren naar de wensen van de leden.

Voor kritiek op het functioneren van de verenigingsorganisatie en voor klachten over het gebrek aan kwaliteit is in verenigingen doorgaans weinig ruimte. Die kunnen altijd worden gepareerd met de uitnodiging om het voortaan dan maar zelf, beter te doen. Dat Jan Boessenkool in zijn stuk 'de buitenwacht' oproept vooral zelf eens een tijdje als verenigingsbestuurder aan de slag te gaan, is tekenend voor de positie die hij inneemt in de discussie. Hij is dan wel wetenschapper, maar veel meer nog betrokken vrijwilliger in de sport. Rubingh lijkt meer distantie in acht te nemen als hij in het begin van zijn verhaal stelt 'we gaan het fundamenteel anders doen' maar in het betoog dat volgt, blijkt helemaal niets van veranderingsgezindheid. 'Hebben we niet teveel aandacht gehad voor de structuurkant?' stelt hij retorisch. Geef daar nu eindelijk eens echt aandacht aan, zou ik de verenigingsbestuurders liever voorhouden. Kom los van die traditionele structuren en verhoudingen. Respecteer het verleden, maar richt je op de toekomst. Zet dáár de schouders onder!

Jan Janssens is lector aan de opleiding Sport, Management & Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam. Voor de tekst van zijn lectorale rede *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*, klik [hier](#).