

De crisis en de clubs (deel 1)

16 februari 2021

Eind januari vond het jaarlijkse Nationaal Roeicongres plaats. Het werd deze keer online gehouden en duurde een volle week. Het thema was 'veerkrachtige roeisport'. Met de masterclass 'Straks sterker uit de crisis' gaf Jan Janssens de aftrap voor het congres. Op verzoek van Sport Knowhow XL schreef hij een tweeluik over de impact van crisis voor sportclubs. Wat zijn voor sportverenigingen de gevolgen van de pandemie? Kunnen zij straks de draad weer oppakken als de beperkende maatregelen worden ingetrokken? Of moeten zij rekening houden met blijvend andere omstandigheden? Dat zijn vragen die in dit eerste deel beantwoord worden. Het slot van het tweeluik - dat over drie weken wordt gepubliceerd - gaat in op vragen als 'kunnen verenigingen ook sterker uit de crisis komen?' en 'wat moeten ze dan doen?'

Uit recent landelijk onderzoek naar de gevolgen van de coronacrisis voor sportverenigingen komen onrustbarende cijfers naar voren. Het Mulier Instituut becijferde dat wel 45 procent van de verenigingen zich (ernstig) zorgen maakt over de toekomst, dat bijna 87 procent van de verenigingen negatieve financiële gevolgen ervaren, en dat 34 procent zelfs meer dan 30 procent inkomstenderving verwacht. Deze gevolgen hangen samen met dalende ledenaantallen (bij 31 procent van de verenigingen), dalend kantinebezoek (bij 47 procent van de verenigingen) en verminderde beschikbaarheid van en toegenomen werkdruk onder vrijwilligers (bij 35 procent van de verenigingen).

Dat het glas half leeg is, betekent natuurlijk ook dat het glas halfvol is. Als 45 procent zich (ernstig) zorgen maakt over de toekomst, betekent dit ook dat meer dan de helft geen donkere wolken aan de horizon ziet. En tegenover een derde van de clubs met ledenafname staat een zesde met ledengroei. Het is dus niet overal en evenveel kommer en kwel. Maar bij een flink aantal verenigingen zijn er op korte termijn wel behoorlijke problemen op allerlei gebied.

Terug naar het oude normaal

Veel verenigingsbestuurders kijken reikhalzend uit naar het moment dat de beperkende maatregelen van de pandemie worden versoepeld of ingetrokken. Dat zal vroeger of later dit jaar waarschijnlijk wel het geval zijn. Hoewel de crisis hier en daar tot bestuurlijke en organisatorische vernieuwing kan leiden, zoals Jonathan van Dongen afgelopen zomer op [Sport Knowhow XL](#) constateerde, verlangen de meeste mensen en ook de meeste verenigingsbestuurders terug naar het 'oude normaal'. Ze willen de draad oppakken en weer 'gewoon' aan de slag gaan. Het is echter de vraag of het zo verstandig is om verder te gaan waar ze gebleven waren. De gevolgen van de pandemie kunnen wel eens langer en dieper doorwerken, dan velen nu denken.

Veel verenigingen stonden ook vóór corona al behoorlijk onder druk. Zie mijn eerdere artikelen op Sport Knowhow XL in de rubriek [Veranderende verenigingen](#) of verschillende bijdragen daar van bijvoorbeeld [Jeroen Weijermars](#) en [Jan Raateland](#). En die druk gaat volgens mij alleen maar verder toenemen omdat allerlei trends en ontwikkelingen in de sport door de pandemie in een stroomversnelling raken.

Trends en ontwikkelingen

Wie terugkijkt naar wat zich in de afgelopen decennia heeft voorgedaan in de sportwereld, kan niet anders dan concluderen dat deze totaal veranderd is. Omdat de ontwikkelingen zich heel geleidelijk hebben voltrokken, zijn we ons daarvan niet altijd even bewust geweest. Toch kunnen we, als we goed kijken, minstens tien belangrijke ontwikkelingen waarnemen die na en naast elkaar plaatsvonden en- vinden:

- verspreiding en popularisering;
- diversificatie;
- commercialisering;
- professionalisering;
- vermaatschappelijking;
- technologisering;
- informatisering;
- individualisering;
- informalisering;
- globalisering.

Laat ik, om deze wat abstracte begrippen concreet te maken, mijn persoonlijke sportgeschiedenis schetsen. Ik begon mijn 'sportcarrière' in het voetbal. Carrière is een groot woord, want mijn sportieve hoogtepunt was niet meer dan een invalbeurt in het eerste team van een vierdeklasser in het amateurvoetbal. Maar terugkijkend heb ik door de jaren heen op recreatief niveau wel heel veel verschillende sporten beoefend, of daar een beetje aan geproefd. Enfin, de start was dus in het voetbal.

Mijn broer deed dat, mijn vader had dat ooit gedaan en mijn grootvader ook. Mijn moeder had nooit aan sport gedaan. Ik kan me behalve een balletje trappen of een shuttle overslaan op het strand eigenlijk niet herinneren dat mijn ouders iets aan sport deden. Sport, zo was ook te lezen in de leerboeken van de Academie voor Lichamelijke Opvoeding toentertijd was een 'jong-menselijke activiteit'. Dat was voor hun generatie gewoon. Net zo gewoon als het voor de generatie van mijn grootouders gewoon was dat meisjes en vrouwen niet aan sport deden. En nog verder terug in de tijd was het zelfs een elitaire bezigheid, voorbehouden aan jonge mannen van stand. Dat heb ik allemaal niet meegemaakt, maar ik heb wel een geweldige groei van sport gezien (*verspreiding en popularisering*).

Zelf mocht ik pas gaan voetballen toen ik tien jaar oud was, pas later werd de grens verlaagd. Eerst naar acht, toen naar zes en uiteindelijk naar vier jaar. Het meisjesvoetbal deed zijn intrede en ook het wandelvoetbal voor mannen en vrouwen op leeftijd. Het ledenbestand werd steeds diverser. Tweede generatie Turken en Marokkanen, vluchtelingen en andere mensen met een migratieachtergrond deden hun intrede in de club (*globalisering*).

Er kwam een G-team voor sporters met een verstandelijke handicap en een anti-team voor jeugd met autisme. De maatschappelijke betekenis van de sport werd steeds breder erkend en de sport werd ook meer en meer ingezet als instrument voor maatschappelijke doelen (*vermaatschappelijking*).

De deelname aan sport werd enorm verbreed en datzelfde gebeurde met het palet aan sporten (*diversificatie*). Ik heb in de loop der jaren al gauw een stuk of twintig verschillende takken van sport gedurende enige tijd beoefend en ook aan een hele serie incidentele clinics of kennismakingsactiviteiten deelgenomen. Soms ging het om traditionele sporten (voetbal, atletiek, tennis, tafeltennis, volleybal, boksen, roeien, schermen, wielrennen, polstokverspringen) dan weer om (relatief) nieuwe activiteiten (fitness, squash, inline skaten, karten, poweryoga, suppen, raften, boulderen, bodyboarden).

"Terwijl vele jaren de vereniging de dominante rechtsvorm was voor sportorganisaties, werden geleidelijk aan steeds meer activiteiten georganiseerd vanuit ondernemingen"

Er kwamen in de loop van de tijd niet alleen steeds meer sporttakken en -varianten waaruit ik kon kiezen. Ook de wijze waarop deze activiteiten werden aangeboden veranderde. Zo heb ik getennist bij een vereniging waar ik les kreeg van een docent die in dienst was van een tennisschool. Terwijl ik zelf als vrijwilliger met veel enthousiasme maar zonder enige opleiding in mijn vrije tijd voetbaltrainingen gaf, had mijn tennisleraar wel de nodige diploma's en verdiende hij zijn brood met de lessen bij verschillende verenigingen (*professionalisering*).

Terwijl vele jaren de vereniging de dominante rechtsvorm was voor sportorganisaties, werden geleidelijk aan steeds meer activiteiten georganiseerd vanuit ondernemingen (*commercialisering*). In sommige gevallen waren dit ondernemingen met een permanent aanbod zoals de boksschool en de fitnessstudio waar ik in actie kwam, maar soms waren ze ook gericht op de voorbereiding op deelname of organisatie van evenementen. Zo heb ik ooit meegedaan aan een serie trainingen georganiseerd door het Leidsch Dagblad met als doel om de lokale marathon te lopen en heb ik ook een paar keer meegedaan aan de heel professioneel georganiseerde Zevenheuvelenloop.

Steeds vaker was er ook geen noemenswaardige vorm van organisatie nodig om te kunnen sporten. Waar ik in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw nog wel eens meewarig werd aangekeken en zelfs werd nageroepen als ik hardliep over straat ('ze hebben 'm al!'), krijg ik nu af en toe een duimpje als ik skatend in mijn uppie de buurt verken. En ik kom ook steeds vaker andere 'losse' hardlopers, skaters en fietsers tegen in de openbare ruimte, die net als ik allemaal hun eigen route, afstand en tempo bepalen (*individualisering*).

Dat hardlopen en skaten heb ik trouwens ook heel lang gedaan in het gezelschap van een of meer buurmannen. Volleybal en squash daarentegen deed ik weer in groepjes met een wisselende samenstelling van collega's en vrienden. De sportbeoefening in dat soort licht georganiseerde sportgroepjes en vluchtige verbanden (*informalisering*) zijn steeds belangrijker geworden, en niet alleen voor mij.

Innovaties op het gebied van technologie en communicatie tenslotte, hebben de sport ook ingrijpend veranderd. Indoor boulderen bij verschillende klimcentra en bodysurfen bij Dutch Water Dreams; het was vroeger ondenkbaar. Dat mijn spierontwikkeling en hartslag nauwkeurig wordt bijgehouden tijdens fitnessoefeningen ook. Laat staan dat het vroeger in me opkwam dat ik ooit zou hardlopen en fietsen met een app als Runkeeper die de afgelegde afstand en snelheid registreert. Dat ik via een smart-tv door een sporttrainer naar keuze zou worden begeleid bij workouts in de woonkamer. Of dat ik zoals afgelopen week, op zolder kilometers wegtrap, terwijl ik via een tablet met Kinomap op het stuur, de omgeving verken in Beijing, New York of Tahiti en tegelijk een virtuele wedstrijd rijd tegen volstrekt onbekende fietsers vanuit de hele wereld (*technologisering, informatisering en globalisering*).

Stroomversnelling

De pandemie, zo is mijn overtuiging, zorgt voor een stroomversnelling in veel van de hierboven genoemde ontwikkelingen. Daarvoor zijn verschillende aanwijzingen. Een van de lessen van de pandemie is dat meer aandacht gewenst is voor preventie. Er mag in de afgelopen periode over de gehele linie dan wel minder zijn gesport, velen zijn er wel sterker van doordrongen geraakt dat een gezonde leefstijl belangrijk is en dat beweging daarbinnen een belangrijke component is. Het gevolg: een sterker accent op gezondheid, en op sport als middel voor preventie. Een toenemende overheidsbemoediging in deze sfeer ligt voor de hand. De druk op sportaanbieders zal toenemen.

Het thuiswerken, zo wordt algemeen verwacht, zal ook na versoepeling van de maatregelen veel vaker gebeuren dan in het verleden. Dat betekent dat veel mensen een ander dagritme gaan krijgen. De randen van de werkdag, die tot nog toe veelal werden benut voor woon-werkverkeer, komen

beschikbaar voor een andere (sportieve) invulling. En waar mensen meer in de gelegenheid zullen zijn om hun dag zelf in te delen, zal wellicht ook vaker tussendoor ruimte worden gezocht voor beweging. Het thuisporten en het vanuit-huis-sporten heeft in de afgelopen tijd al een flinke impuls gekregen. Het is niet te verwachten dat iedereen dat zomaar weer los gaat laten zodra er weer meer mogelijkheden zijn om te sporten bij verenigingen, fitnesscentra, sportscholen en andere sportaanbieders.

De behoefte aan meer geïndividualiseerde en flexibele vormen van sport en beweging, ook wel aangeduid met de term 'sport light', was al gegroeid en zal verder toenemen. Deze behoefte gekoppeld aan de groeiende behoefte aan sociaal contact en ontmoeting zal een extra stimulans geven om te sporten in kleine informele verbanden.

De veranderende wensen en behoeften scheppen natuurlijk ook kansen voor sportaanbieders die daarop kunnen inspelen. Ondernemende sportaanbieders kunnen dat vaak makkelijker dan verenigingen. Sportondernemers zullen dat ook zeker doen, want door grote verliezen in de pandemie zijn ze sowieso al gedwongen om hun businessmodel te herzien. Het aantal sportondernemers zal vermoedelijk sterk toenemen, want veel mensen die vóór corona geheel of gedeeltelijk de kost verdienden in fitnesscentra, zullen op zoek gaan naar alternatieven.

Het aantal personal coaches dat diensten aanbiedt aan huis zal vast toenemen, en ook het sportaanbod in de openbare ruimte zal vermoedelijk groeien. De concurrentie op de sportmarkt die in de afgelopen decennia al flink was gegroeid, zal verder toenemen.

Dat de behoefte aan sport, beweging en sociale ontmoeting groter worden biedt zeker perspectieven, ook voor de sportverenigingen. Maar het recente verleden laat zien dat meer sportbeoefening in het algemeen niet automatisch leidt tot meer sportbeoefening in verenigingsverband. Ondanks een forse groei in sportdeelname in de afgelopen decennia liep het aantal verenigingen en verenigingssporters terug.

Verenigingen die ook op termijn hun positie willen behouden of versterken zullen zich moeten voegen naar de veranderende wensen en motieven van sporters. Ook al is de verleiding groot om terug te gaan naar het oude normaal, en lijkt dat op korte termijn ook voor de hand te liggen, het is geen verstandige strategie.

Reset

Behalve voor een versnelling van belangrijke ontwikkelingen in de sport zorgt de pandemie in zekere zin namelijk ook voor een 'reset'. De tijd en energie, en ook het geld dat sporters vóór de pandemie staken in hun sportbeoefening hebben geheel of gedeeltelijk in het afgelopen jaar een alternatieve bestemming gekregen. Wanneer de beperkingen van de pandemie voorbij zijn zullen zij vroeger of later nieuwe afwegingen gaan maken rond de invulling van hun vrije tijd. Datzelfde geldt voor de vrijwilligers die de vereniging dragen. De trouw aan, en betrokkenheid bij, de club die geleidelijk aan toch al minder vanzelfsprekend waren geworden, komen door deze 'reset' verder onder druk.

Vooraf voor oudere vrijwilligers die afgelopen jaar weinig hebben gedaan voor de club, uit angst voor besmetting, kan de pandemie een natuurlijk moment zijn om een punt te zetten achter hun vrijwilligersloopbaan bij de club. Dat kan een bedreiging vormen voor de continuïteit van verenigingen, want juist die oudere vrijwilligers zijn in de loop der jaren steeds belangrijker geworden in de verenigingssport. Maar het kan ook uitpakken als een *blessing in disguise* want het zijn niet zelden ook de oudere vrijwilligers die vernieuwingen in de vereniging in de weg staan.

De crisis en de clubs (2)

9 maart 2021

Drie weken geleden verscheen het [eerste deel](#) in een tweeluik over de gevolgen van de pandemie voor clubs. De pandemie, zo betoogde Jan Janssens toen, brengt belangrijke trends en ontwikkelingen in de sport in een stroomversnelling en zorgt voor een 'reset'. Dat betekent dat clubs, ook al verlangen zij er nog zo naar om terug te keren naar het 'oude normaal', niet zomaar de draad kunnen oppakken als straks de beperkende maatregelen worden ingetrokken. Zij moeten rekening houden met blijvend andere omstandigheden. In het slot van dit tweeluik wordt hierop voortgeborduurd. Kunnen verenigingen ook sterker uit de crisis komen? Wat staat ze dan te doen?

De tijd en energie, en ook het geld dat sporters vóór de pandemie staken in hun sportbeoefening hebben in het afgelopen jaar geheel of gedeeltelijk een alternatieve bestemming gekregen. Wanneer de beperkingen van de pandemie voorbij zijn zullen zij (en dat geldt ook voor vrijwilligers) vroeger of later nieuwe afwegingen gaan maken rond de invulling van hun vrije tijd. Zo schreef ik in het [eerste deel](#) van dit tweeluik.

Dat de behoeften aan sport, beweging en sociale ontmoeting groter worden biedt voor sportverenigingen natuurlijk goede perspectieven. Maar, zo leert het recente verleden, meer sport betekent niet automatisch meer verenigingssport. Er zijn voor verenigingen ook belangrijke uitdagingen. De behoefte aan meer geïndividualiseerde en flexibele vormen van sport en beweging zal verder groeien en ook de concurrentie op de sportmarkt zal verder toenemen.

Betrokken en bezig

De meeste sportclubs hebben hun leden in het afgelopen jaar niet de reguliere activiteiten kunnen aanbieden. Dat snappen de sporters en de vrijwilligers, en daar hebben ze ook begrip voor. Maar dat betekent niet dat ze de club ook trouw zullen blijven. Of dat gebeurt hangt van push- en pullfactoren. Hoeveel moeite heeft de club gedaan om de leden en vrijwilligers betrokken en bezig te houden? Hoe aantrekkelijk zijn de alternatieve vormen van sport en vrijetijdsbesteding die sporters en vrijwilligers hebben gevonden?

Veel clubs hebben hun best hebben gedaan om ook in deze lastige tijd op de een of andere wijze toch relevant te blijven voor hun sporters, vrijwilligers en sponsors. De voorbeelden van mooie initiatieven zijn talrijk. Een club die een digitaal clubhuis inricht met ontmoetingsruimten voor de leden, een vereniging die een kleurplaat maakt en rondbrengt bij de allerjongste leden, telefooncirkels om het isolement van de oudere leden te doorbreken, boodschappenhulp voor leden die de deur niet uit durven, huiswerkbegeleiding om ouders van jeugdleden even te ontlasten, online jubileumvieringen, online huldiging van verdienstelijke vrijwilligers, ludieke acties om sponsors een hart onder de riem te steken, online challenges, gezamenlijke trainingen via Zoom, on-demand trainingen voor thuis met playlist op spotify, sporten onder het viaduct, foto-estafette via Whatsapp, extra nieuwsbrieven, drone-filmpjes van het verlaten sportcomplex, online pizza party, mondkapjes in clubkleuren, enzovoorts enzoverder.

Laag pitje

Zo'n opsomming maakt duidelijk dat er best veel creativiteit is en dat niet iedereen bij de pakken neerzit. En zij geeft ook al gauw de indruk dat er heel veel is gedaan om de achterban betrokken en bezig te houden, maar dat is eerlijk gezegd toch niet echt het geval. Bij het merendeel van de clubs stonden en staan de activiteiten op een laag pitje. Daar worden slechts bij uitzondering dit soort activiteiten opgepakt. Dat is ook best begrijpelijk, want het valt allemaal niet mee.

In veel takken van sport kan al heel lang heel weinig en bij heel veel clubs komt net als onder gewone omstandigheden te veel werk op de schouders van te weinig mensen terecht. Dat was problematisch vóór de pandemie. Dat is sinds de uitbraak van het virus waarschijnlijk niet minder geworden en het is te verwachten dat dit in de toekomst nog meer het geval zal zijn. Daardoor zullen veel clubs nog meer moeite hebben om goed in te spelen op de veranderende wensen en eisen vanuit de leden, de vrijwilligers, de sportbond, de sponsors, de overheid en de samenleving.

Inspirerende voorbeelden

Toch zal dat meer dan ooit noodzakelijk zijn om de bestaande leden en vrijwilligers vast te houden en nieuwe te werven. Er zal moeten worden nagedacht over nieuwe sportvarianten en -arrangementen, nieuwe lidmaatschapsvormen en aanbod voor nieuwe doelgroepen. Gelukkig zijn daarvan overal inspirerende voorbeelden te vinden.

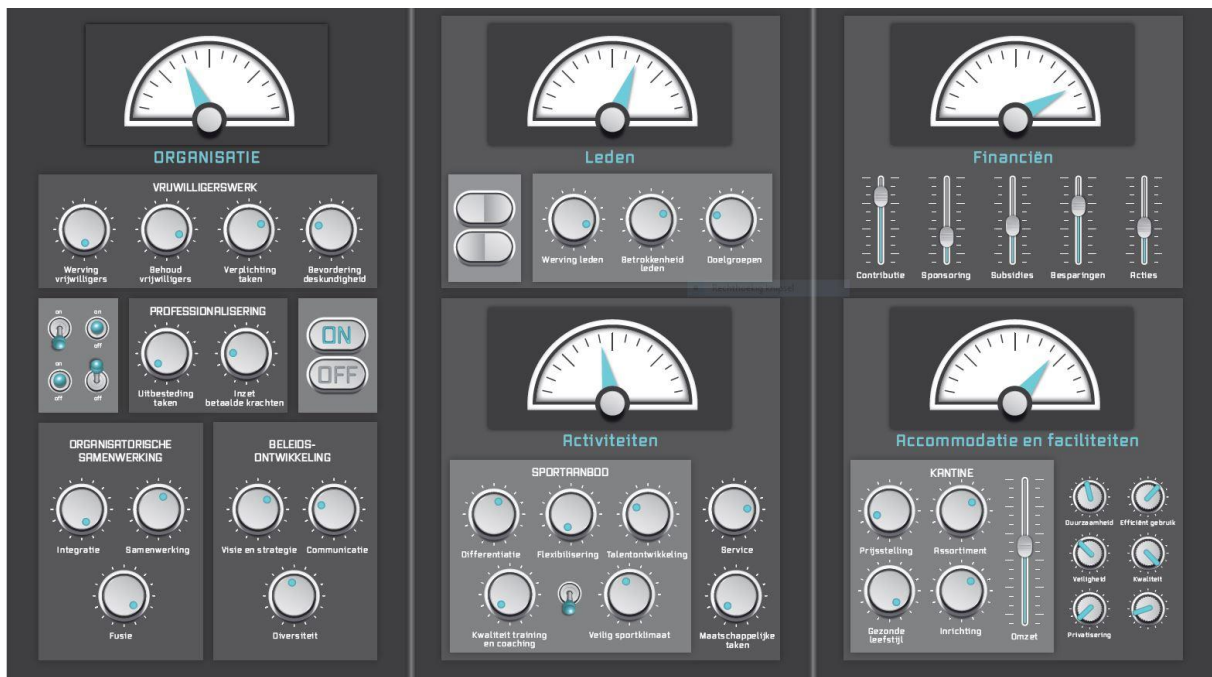
De introductie van beach- en walking sportvarianten in verschillende takken van sport, padel, 3x3 basketball, baseball5, de volleybaltuin. De invoering van early bird-, twilight-, vakantie-, deel- en duo-lidmaatschappen, strippenkaarten, kwartaal- en halfjaarabonnementen of sporten zonder lidmaatschap. Sport voor speciale doelgroepen, variërend van obese of autistische jongeren tot ouderen die kampen met eenzaamheid of chronische ziekten.

Tijdens mijn research voor [*Het Grote Ideeënboek voor Sportclubs*](#) (inmiddels uitverkocht) heb ik een paar jaar geleden bij honderden clubs op allerlei aandachtsgebieden mooie praktijkvoorbeelden gevonden. Aan goede ideeën en voorbeelden is geen gebrek. Maar wel aan daadkracht. Helaas doet goed voorbeeld niet automatisch ook goed volgen.

Mee veranderen

De samenleving verandert, en clubs veranderen zeker mee. Maar dat laatste gaat langzaam en gelet op het afnemend aandeel van de verenigingen in de sportmarkt te langzaam. Nu de ontwikkelingen in de sport in een stroomversnelling komen is er des te meer reden om sterker in te zetten op verandering. Veel clubs hebben daar moeite mee. Daar zijn drie redenen voor: geen noodzaak, geen mensen, geen middelen. Op het eerste gezicht zijn dit goede redenen. Kun je van clubs die worstelen met een gebrek aan mensen en middelen, of helemaal geen noodzaak voor verandering zien, wel verwachten dat zij iets anders of iets nieuws doen? Wie meegaat in dit narratief, zal zich erbij neerleggen. Het is niet anders.

Sportbestuurders zouden dat niet moeten doen. Zij zouden de ogen niet moeten sluiten voor de eerder geschetste ontwikkelingen in sport en samenleving. Deze raken de ene vereniging eerder en harder dan de andere, maar ze brengen voor alle sportverenigingen kansen én bedreigingen met zich mee. Op het oog voltrekken deze ontwikkelingen zich misschien langzaam maar ze laten de verenigingen echt niet onberoerd. En sportbestuurders moeten zichzelf vooral ook niet neerleggen bij dat gebrek aan mensen en middelen. Dat is weliswaar reëel, maar het is geen natuurverschijnsel. Verenigingsbestuurders zijn niet machteloos.



In eigen hand

Hoewel zij zich daar niet altijd van bewust zijn, hebben de bestuurders van sportverenigingen heel veel knoppen waar ze aan kunnen draaien om de gang van zaken in hun vereniging op korte en lange termijn te beïnvloeden. Zie het dashboard hierboven. Er zijn heel veel manieren om de betrokkenheid van leden te vergroten, het vrijwilligerswerk leuker te maken en de deelname eraan te bevorderen. Er zijn ook allerlei methoden om kosten te besparen en inkomsten te verhogen.

En wat te denken van professionalisering en contributieverhoging. Dat zijn de knoppen die verenigingsbestuurders vaak nauwelijks durven te beroeren. '...Als we een betaalde kracht gaan inzetten dan loopt de helft van de vrijwilligers weg en wil de andere helft voortaan ook worden betaald.' '...Wij zijn als vereniging veel te klein voor een verenigingsmanager.' '...Het moet wel betaalbaar blijven. Als we de contributie gaan verhogen wordt de sport minder toegankelijk en gaat dat leden kosten.' De praktijk leert dat noch het ene noch het andere probleem zich hoeft voor te doen, dat er verschillende vormen van professionalisering en allerlei interessante mogelijkheden voor contributiedifferentiatie zijn.

Er zal meer concurrentie komen, maar ook meer aandacht voor sport en bewegen als middel voor preventie van gezondheidsproblemen en als plaats voor sociale ontmoeting. Sportclubs die in hun sportaanbod weten in te spelen op de veranderende wensen van de sporter, aandacht hebben voor gezondheidsaspecten (blessurepreventie, assortiment kantine, rookvrij complex, alcoholmatiging) en hun rol als ontmoetingsplaats cultiveren hebben ook na de pandemie een mooie toekomst. Die clubs laten de toekomst niet over zich heen komen, maar nemen deze in eigen hand.