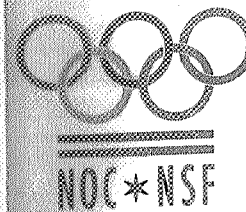




NOC*NSF
Sportontwikkeling
Postbus 302
6800 AH ARNHEM



Professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau

Banenplan voor de sport

Inhoud

Woord vooraf	4
Leeswijzer	6
Inleiding	7
1. Het beleidskader	10
1.1 Definitie en afbakening	10
1.2 Prioriteit bij de sportvereniging	11
1.3 Varianten	12
1.4 Professionalisering en vrijwilligerswerk	12
1.5 Ervaringen met professionalisering	13
2. Het banenplan in kort bestek	15
2.1 Globale profielschetsen	15
2.2 Uitgangspunten bij de financiering	16
2.3 Aantal banen	17
2.4 Gewenste organisatorische inbedding	18
3. Het onderzoek	19
3.1 Onderzoeksmethode	19
3.2 Doelgroep	19
3.3 Varianten en taakgebieden	22
3.4 De profielschetsen nader beschouwd	26
3.5 Opleiding en bijscholing	28
3.6 Kosten en profijt	29
3.7 Financiering vanuit de sport	30
3.8 Financiering vanuit de overheid	35
3.9 Voorschot op implementatie	36
Literatuurlijst	42
Bijlagen	45
Doemscenario 2004	45
Droomscenario 2004	53

Colofon

Samenstelling en redactie:

Jan Janssens (Diopter; Janssens & Van Bottenburg)

Sandra Meeuwsen (NOC*NSF, projectleider PRinS)

Vormgeving: Daarom Ontwerpburo, Arnhem

Druk: VDA, Apeldoorn

Publicatienummer: NOC*NSF 471

Deze publicatie à f 17,50 is te bestellen bij NOC*NSF,
secretariaat Sportontwikkeling
Telefoonnummer: 026 - 4834466

Woord vooraf

Het doet mij bijzonder veel genoegen u de eerste aanzet tot een 'Banenplan voor de professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau' aan te mogen bieden. Sinds mijn aantreden als bestuurslid van NOC*NSF heeft dit thema mijn speciale aandacht. Maar ook daarvoor al heb ik me verdiept in de werkgelegenheidsmogelijkheden, die de sport kan bieden. Uiteraard heeft dat met mijn ervaringen als vakbondsman en politicus te maken, maar ook met mijn eigen sportachtergrond. In mijn huidige functie als burgemeester van Zaanstad wordt mijn visie op dit thema alleen nog maar verder aangescherpt.

Ik zie nu meer dan ooit welke mogelijkheden sport en bewegen bieden voor de sociale samenhang van de gemeenschap, maar constateer tegelijkertijd dat de sport in haar huidige vorm deze uitdaging niet goed aan kan. Sportclubs die bijvoorbeeld welwillend staan tegenover de instroom van allochtonen, krijgen te maken met een aantal concrete problemen. "Zorg voor een multiculturele sfeer, en zet allochtoon kader in", is dan het advies. Maar hoe doe je dat met een bestuur, dat nauwelijks nog de eigen schoorsteen kan laten roken?

Een ander voorbeeld. De participatiegraad van de jeugd in de sport is voor velen – en terecht – een punt van aandacht. Ik verbaas me echter vaak over de mate waarin de buurt, de school en de sport langs elkaar heen werken. Veel sportclubs worstelen met de vraag hoe ze aan genoeg en voldoende deskundig kader moeten komen om de jeugd op te vangen. In het buurtwerk is de sportbuurtwerker een schaars goed geworden, en op school is de vakleerkracht vaak verdwenen. Samenwerking tussen deze drie sferen is al helemaal niet gebruikelijk. Geen wonder dat de bewegingsarmoede onder de jeugd toeneemt!

En dan heb ik nog niks gezegd over de dagelijks terugkerende knelpunten, die sportverenigingen ervaren. Want: wie gaat aan de slag met de veranderende milieu-eisen? En hoe pakken we de werving van nieuwe vrijwilligers voor dat grote evenement nu eens goed aan? Wie gaat met de gemeente praten over de dreigende privatisering? Hoe gaan we het jaarlijkse verloop onder het trainerscorps tegen? En wie kan de financiële administratie nou eens up to date brengen? Enzovoorts, enzovoorts.

De 30.000 sportverenigingen in Nederland kampen structureel met dit soort vraagstukken. Zij moeten deze uitdaging met hun – doorgaans bijzonder betrokken – kernvrijwilligers maar zien op te lossen. Soms vraag je je af of deze vrijwilligersorganisaties niet overvraagd worden door ze met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen op te zadelen, in de wetenschap dat ze daarnaast ook nog eens te maken hebben met een toenemende complexiteit in wet- en regelgeving. Hun primaire taak, het verzorgen van een kwalitatief hoogwaardig sportaanbod, komt daardoor steeds meer onder druk te staan.

Ik ben ervan overtuigd dat een zekere professionalisering in de ondersteuning van deze vrijwilligersorganisaties een maatschappelijk verantwoorde investering is. Waarom zouden sportclubs niet professioneel ondersteund kunnen worden, net zoals musea, die kunnen worden bijgestaan door museumconsulenten, en het onderwijs, dat gebruik kan maken van schoolbegeleidingsdiensten?

Dit concept is ook heel goed toepasbaar op de sportsector, en dit plan is daar het bewijs van. De unieke verenigingscultuur in Nederland, met haar grote clubdichtheid en de diverse sociale structuren, die daarbinnen ontstaan, dit alles vraagt om actief onderhoud en om continue vernieuwing.

Ik heb vertrouwen in het vernieuwingspotentieel van de sport. Het nu volgende plan laat eens te meer zien, dat de sport dit vertrouwen meer dan waard is. Maar... zij kan het niet alleen. De sport heeft haar verantwoordelijkheid genomen door met een goed onderbouwd, op alle fronten doordacht plan voor professionalisering te komen. Zij nodigt nu de overheid, de landelijke beleidspartners en alle andere betrokken actoren uit om, samen met de sport, dit initiatief verder op te pakken. Ik zal me hier – vanuit mijn verbondenheid met de sport en mijn verantwoordelijkheid als NOC*NSF bestuurslid – zeer zeker sterk voor maken.

Ruud Vreeman

Dit banenplan is samengesteld uit verschillende onderdelen:

Het eerste hoofdstuk, waarin de belangrijkste punten uit de eerdere beleidsnota over dit thema, ‘*Professionalisering in de sport; voorzet voor beleid*’ (NOC*NSF, juni 1998), kort worden samengevat.

Het tweede hoofdstuk, waarin de kernpunten van het banenplan worden gepresenteerd in hun onderlinge samenhang. Dit zijn keuzes, die gebaseerd zijn op de meest recente onderzoeksresultaten in het kader van PRinS¹, waarvan in het derde hoofdstuk uitgebreid verslag wordt gedaan.

Het derde hoofdstuk, waarin dus – zoals zojuist al is aangegeven – het recente onderzoek in het kader van PRinS wordt beschreven en waarin de argumentatie om vanuit dat onderzoek bepaalde keuzes te maken, nauwkeurig is weergegeven.

Twee overzichten, waarin respectievelijk de gebruikte literatuur en de betrokken projectgroep en onderzoeksbureaus worden opgesomd.

De bijlagen, waarin twee scenario’s zijn opgenomen (een doem- en een droomscenario, waarin een fictieve toekomstige situatie wordt beschreven; zonder of met professionalisering).

De snelle lezer, die bovendien goed op de hoogte is van de eerste PRinS-nota, kan voor een diagonale lezing van dit plan volstaan met hoofdstuk twee: ‘Het banenplan in kort bestek’.

Wie wat meer wil weten over de betreffende onderzoeksvragen en –resultaten, en de overwegingen die vooraf zijn gegaan aan de gemaakte keuzes, doet er goed aan ook het derde hoofdstuk te lezen. Dit hoofdstuk bevat overigens een schat aan informatie, die voor veel meer beleidsonderdelen van de breedtesport relevant is.

En degenen, die via deze publicatie voor het eerst kennis maken met de planvorming binnen de sport ten aanzien van professionalisering, worden geadviseerd dit banenplan als geheel te bestuderen: om vanuit het proces van visie-ontwikkeling en onderzoek gevoerd te worden naar de keuzes, die een proces van verantwoorde professionalisering in de sport mogelijk kunnen maken.

1. PRinS staat voor: PProfessionalisering in de Sport. PRinS is één van de strategische speerpunten binnen het breedtesportbeleid van NOC*NSF.

Inleiding

In juni 1998 verscheen op initiatief van NOC*NSF de beleidsnota *Professionalisering in de Sport; voorzet voor beleid*. Deze nota bracht structuur in de gedachtevorming over het thema professionalisering in de sport. Aan het beleidskader, dat in dit eerste PRinS-rapport werd geformuleerd, werden ook aanbevelingen gekoppeld voor concretisering. Er werd een voorzichtige aanzet gegeven tot beleid met betrekking tot verdergaande professionalisering in de sport, met name op het niveau van de vereniging. In het voorliggende plan wordt op de ingeslagen weg voortgegaan. De eerder geformuleerde beleidsvisie wordt kort samengevat en nader uitgewerkt tot een plan voor professionalisering van taken op het gebied van verenigingsmanagement.

In de nota *Professionalisering in de Sport; voorzet voor beleid* werd in het midden gelaten wat de omvang van de gewenste beleidsinspanningen in het kader van professionalisering uiteindelijk zou moeten zijn. Hoeveel arbeidsplaatsen hier op termijn mee gemoeid konden zijn, waar die precies moesten ontstaan en wie in welke mate aan de financiering daarvan zou moeten bijdragen; die vragen zijn ook eigenlijk niet te beantwoorden zolang nog onbekend is hoe groot de reële behoefte aan professionele krachten op verenigingsniveau is en onduidelijk is welke financiële middelen de verschillende betrokken partijen (sporters, sportorganisaties, overheden) daarvoor over hebben. Vooral omdat het antwoord op de ene vraag weer afhankelijk is van het antwoord op de andere is dat een complexe kwestie. De vraag naar betaalde arbeid is namelijk niet autonoom, maar wordt mede bepaald door het aanbod. Met name de kosten die gemoeid zijn met de inschakeling van beroepskrachten stellen grenzen aan de vraag naar professionele krachten. Bovendien laat de professionaliseringsbehoefte in de sport zich niet (helemaal) objectief vaststellen.

Onderzoek naar professionaliseringsbehoefte en verkenning van haalbaarheid en draagvlak hebben min of meer naast elkaar plaatsgevonden en grepen op elkaar in.

Om in de sportsector te kunnen meten hoe groot de professionaliseringbehoefte is zou eigenlijk bekend moeten zijn hoe de inzet van beroepskrachten georganiseerd wordt en hoe deze gefinancierd kan worden. Om daar een beeld van te krijgen zou weer bekend moeten zijn hoeveel en door wie daaraan wordt bijgedragen en onder welke voorwaarden dat gebeurt. De enige manier om hieruit te komen is door aanvankelijk uit te gaan van een goed beredeneerde hypothetische situatie en deze al onderzoekend en ‘lobbyend’ te toetsen en bij te stellen. Dat is precies wat na het verschijnen van de nota *Professionalisering in de Sport; voorzet voor beleid* is gebeurd. Onderzoek naar behoeften en verkenning van haalbaarheid en draagvlak vonden min of meer naast elkaar plaats en grepen op elkaar in.

Er is gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden. Zo hebben intensieve discussies plaatsgevonden met een select gezelschap van (ruim twintig) verenigingsbestuurders. Daarnaast is een panel van 250 sportverenigingen die model staan voor de georganiseerde breedtesport uitgebreid geconsulteerd. De betrokken secretarissen en voorzitters werden schriftelijk geënquêteerd; 1000 leden (en ouders van jeugdleden) werden telefonisch benaderd. Een literatuuronderzoek naar prijselasticiteit van sport en een inventarisatie van subsidieregelingen voor minder draagkrachtigen, gingen daaraan vooraf. In een afzonderlijk deelonderzoek werden de mogelijkheden voor inschakeling van werklozen in de sport verkend, en in het sport- en bewegingsonderwijs werden de mogelijkheden voor opleiding en bijscholing geïnterviewd. Ook de Europese subsidiemogelijkheden waren voorwerp van inventariserend onderzoek. Op lokaal niveau

werd gespeurd naar 'Good Practices' en met enkele provinciale sportraden werd gebrainstormd over mogelijke pilotprojecten.

De vruchtbare gedachtewisseling met sleutelfiguren uit alle geledingen van de sport, die eerder de basis vormde voor de beleidsnota Professionalisering in de Sport; voorzet voor beleid, werd in de afgelopen periode min of meer voortgezet. Met grote regelmaat werden contacten aangeknoopt met belanghebbenden in het veld. Concepten van het hier geformuleerde voorstel werden voor commentaar rondgestuurd en besproken met bondsdirecteuren, sociale partners in de sport en vertegenwoordigers van IOS, LC en VNG. Veelvuldig en intensief waren de contacten met VWS. In mindere mate werden ook ambtenaren van andere ministeries (Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Financiën) bij de uitwerking van dit banenplan betrokken. Uiteraard wordt er verschillend gedacht en geoordeeld over de haalbaarheid van dit banenplan. Geen van de betrokken beleidspartners heeft zich in dit stadium al (echt) aan het plan gecommitteerd, maar in de loop van de tijd is het draagvlak voor initiatieven in de lijn van dit banenplan aanzienlijk gegroeid.

De nood is hoog, het tij gunstig.

Met het verschijnen van dit PRinS banenplan wordt de onderzoeksfase afgesloten. De implementatie kan daarmee echter nog niet direct van start gaan. Voor het zover is, moet nog op verschillende échelons binnen de sportsector besluitvorming plaatsvinden. Op de eerste plaats binnen de geledingen van NOC*NSF en vervolgens op verschillende overheidsniveaus.

Een complicerende factor in het geheel is dat bijna parallel aan het PRinS-project in 1997 ook het zogeheten SPIN-project is gestart. Binnen SPIN gaat het om een fundamentele bezinning op de organisatorische infrastructuur van de sport in Nederland. De resultaten van de SPIN-discussies zullen bepalend zijn voor de organisatorische (en financiële) randvoorwaarden waarbinnen de professionalisering van de sport gestalte kan krijgen. Bij de uitwerking van een concreet banenplan is het bijna onvermijdelijk om een voorschot te nemen op de uitkomsten van het SPIN-project. Immers de organisatorische inbedding is een wezenlijk punt. Er zou aansluiting kunnen worden gezocht bij bestaande structuren en organisatievormen, maar er zouden ook nieuwe samenwerkingsverbanden en initiatieven tot ontwikkeling kunnen worden gebracht. In het ene geval is bestendiging van de huidige sportinfrastructuur de resultante. In het andere geval hervorming. In beide gevallen is sprake van een zeker 'voorsorteren' op uitkomsten van lopende discussies. Toch neemt PRinS niet echt een voorschot op SPIN. Aangezien het de bedoeling is om de implementatie van het banenplan decentraal te laten plaatsvinden en verschillende partijen daarbij een initiërende rol kunnen vervullen, kunnen ook verschillende organisatorische varianten naast elkaar bestaan.

Deze benadering is niet zonder risico's. Het is goed mogelijk dat het organisatorisch kader waarbinnen sommige PRinS-initiatieven concrete invulling krijgen, na verloop van tijd moet worden aangepast aan een nieuwe realiteit. Het is een ingecalculeerd risico. Het enige alternatief is: geduld oefenen en wachten op de afronding van het SPIN-project. Er is bewust voor gekozen om de risico's niet te mijden en enige haast te maken met plannen voor professionalisering. Zoals ook verderop in dit rapport wordt betoogd: de nood is hoog, het tij gunstig. Steeds meer sportverenigingen kampen met organisatorische problemen en het politieke draagvlak voor beleidsinitiatieven op het gebied van professionalisering is op het ogenblik tamelijk groot. Tot slot kan ook nog worden gewezen op een mogelijke wederkerigheid in de relatie tussen PRinS en SPIN. De ervaringen die opgedaan worden bij de uitwerking van voorstellen in het kader van PRinS zou ook wel eens richting (en vaart!) kunnen geven aan de besluitvorming over de toekomstige inrichting van de sportinfrastructuur. Een ander punt van aandacht is de inhoudelijke en procedurele afstemming van

beleidsvoornemens in het kader van PRinS met beleid in uitvoering en voorbereiding (bij NOC*NSF en andere sportorganisaties) op aanpalende terreinen als verenigingsondersteuning, vrijwilligersbeleid, project regionale ondersteuning en speerpuntgebieden breedtesport.

Met het oog op het besluitvormingsproces over PRinS zijn in de bijlagen bij dit plan twee toekomst-scenario's toegevoegd: een doemscenario en een droomscenario. Deze toekomstbeelden zijn bedoeld om de discussie over het voorstel te structureren en aan te scherpen. De scenariomethodiek wordt met name in het bedrijfsleven, maar ook in de politiek, wel vaker toegepast om strategische keuzes voor te bereiden, dan wel de consequenties van strategische keuzes inzichtelijk te maken.²

Deze benadering kenmerkt zich door het besef dat de toekomst weliswaar begonnen is, maar toch ook nog kan worden beïnvloed. De scenario's zijn geen voorspellingen maar kwalitatieve beelden van mogelijke toekomsten. Zij maken duidelijk wat op termijn de gevolgen kunnen zijn van keuzes die nu gemaakt (moeten) worden. In de scenario's houdt de toekomst het heden de spiegel voor.

² Zie o.a. *Socialisme & Democratie*, maandblad van de Wiarda Beckman Stichting, jaargang 53, nummer 7/8 (1966), blz. 376-402.

1. Het beleidskader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste punten uit de NOC*NSF beleidsnota Professionalisering in de sport; voorzet voor beleid uit juni 1998 kort op een rij gezet. Tezamen vormen zij het beleidskader waarbinnen dit banenplan is opgesteld. Het vervolgonderzoek in de winter van 1998 en het voorjaar van 1999 heeft gediend als basis voor de keuzes, die in hoofdstuk 2 worden gepresenteerd.

1.1 Definitie en afbakening

In de eerste beleidsnota werd professionalisering in de sport gedefinieerd als een proces waarin drie aspecten centraal (moeten) staan: betaalde arbeid, verhoging kwaliteit en beroepsvorming.

- Van betaalde arbeid is sprake wanneer de honorering van de werkzaamheden van een zodanig niveau is, dat daarmee, bij een volledige dagtaak, door de betrokkene tenminste de kosten van levensonderhoud kunnen worden gedekt.
- De verhoging van kwaliteit kan betrekking hebben op verschillende dimensies van het functioneren van personen en organisaties. Zij kan gericht zijn op het product (een betere training) of het proces (een efficiëntere organisatie), maar ook op de gebruiker (meer service voor de leden) of op de samenleving (meer aandacht voor maatschappelijke aspecten).
- Bij beroepsvorming gaat het om opleidingen, regelingen ten aanzien van beroepskwalificaties, ondersteuningsstructuren, arbeidsverhoudingen en dergelijke die kunnen bijdragen aan een zekere standaardisatie van deskundigheid en arbeidspositie.

De inzet van betaalde arbeid in de sport kan op verschillende manieren plaatsvinden. Het kan gaan om de aanstelling van beroepskrachten in de eigen organisatie, maar ook om het gebruik van betaalde dienstverlening door externen.

Professionalisering is per definitie gericht op kwaliteitsverhoging, maar daarom nog niet per definitie nastrevenswaardig. Professionalisering is slechts één van de middelen die kan worden aangewend om de kwaliteit van het functioneren van personen en organisaties in de sport te verhogen, dan wel knelpunten daarin te verhelpen. De toepassing ervan moet worden afgewogen tegen mogelijke alternatieven en gezien worden in relatie tot andere maatregelen.

Omdat het kwaliteitsbegrip heel breed is, kan een veelheid aan beleidsinitiatieven en -ontwikkelingen onder de noemer van professionalisering worden gebracht. Het verdient aanbeveling om een meerjaren masterplan te ontwikkelen, waarin alle lopende en geplande initiatieven, ontwikkelingen en projecten op het terrein van professionalisering in de sport worden gestructureerd en geïntegreerd.

Er is gekozen voor de vereniging als aangrijpingspunt voor de versnelling van het proces van professionalisering in de sport. Dat wil echter niet zeggen dat er op de andere niveaus binnen de sport geen behoefte is aan professionalisering.

1.2 Prioriteit bij de sportvereniging

Omdat professionalisering kostbaar is, en de beschikbare middelen schaars zijn, is er voor gekozen de aandacht primair te richten op de problemen en knelpunten die binnen de sportsector als het meest nijpend worden ervaren. Mede om die reden werd in de nota Professionalisering in de Sport; voorzet voor beleid gepleit voor afstemming van beleidsinspanningen op het vlak van professionalisering op de behoeften en problemen van sportverenigingen. Professionalisering zou zich in de eerste plaats moeten richten op (organisatorische) versterking en modernisering van sportverenigingen. Er zijn

verschillende argumenten om de vereniging als aangrijpingspunt te kiezen voor (nieuwe) beleidsinitiatieven met betrekking tot professionalisering, zowel positieve als negatieve.

Enerzijds bestaan er duidelijk zorgen omtrent de continuïteit en kwaliteit van het traditionele sportaanbod. Er kan immers worden geconstateerd dat veel verenigingen met grote financiële en organisatorische problemen kampen en in een aantal opzichten niet optimaal functioneren.³

Anderzijds bestaat er grote waardering voor de vereniging als instituut. Die waardering is bovendien gekoppeld aan het besef dat de vereniging gekoesterd dient te worden met het oog op de sportparticipatie in het algemeen én omwille van de maatschappelijke functies die sport kan vervullen.⁴ Voor die stelling kunnen tal van argumenten worden aangedragen.

Verenigingen staan garant voor een gevarieerd en betaalbaar sportaanbod. Veel takken van sport zijn, bijvoorbeeld vanwege het arbeidsintensieve karakter van de organisatie en sporttechnische begeleiding of het relatief kleine aantal beoefenaren, niet of nauwelijks commercieel te exploiteren. Een rijk geschakeerd sportaanbod en een wijd vertakt netwerk van verenigingen zijn bevorderlijk voor sportdeelname. Teamsport en competitiesport worden vooral in verenigingsverband bedreven. Met name deze vormen van sport lijken garant te staan voor een duurzame sportbeoefening. Wedstrijdsport met competitie-element bevordert de ontwikkeling van topsport en verschaft velen kijkplezier.

Vrijwilligerswerk en zelfwerkzaamheid drukken de kosten van sportbeoefening in verenigingsverband. Een winsttoegmerk ontbreekt. Daardoor kan sport betaalbaar, om niet te zeggen goedkoop, blijven. De meerkosten die gemoeid zijn met de opvang en begeleiding van specifieke categorieën sporters (jeugd, gehandicapten, getalenteerden) worden door de leden gezamenlijk gedragen.

Verenigingen scheppen een belangrijk kader voor sociale participatie en activering. Het vrijwilligerswerk in verenigingsverband biedt velen carrièremogelijkheden. De vereniging fungeert ook als proeftuin of leerschool voor maatschappelijk nuttige vaardigheden. Zelfwerkzaamheid en interne solidariteit kunnen burgerzin stimuleren. Verenigingen bieden ook goede mogelijkheden voor sociale identificatie en integratie. Zelforganisatie en zelfwerkzaamheid bevorderen het wij-gevoel van de leden in een vereniging. Zowel de behoefte om ergens bij te horen als de wens om zich te onderscheiden van anderen kan in verenigingsverband krachtig worden gecultiveerd.

Al met al zijn er voldoende goede redenen om de beleidsaandacht primair te concentreren op de vereniging en deze als aangrijpingspunt te kiezen voor beleidsinitiatieven in het kader van professionalisering. Een dergelijke prioriteitstelling impliceert overigens geenszins dat de gunstige effecten van beleidsinspanningen uitsluitend aan het kader en de leden van die verenigingen toevallen. Wanneer de kwaliteit van de vereniging in al zijn

3. Zie o.a. Janssens (1996), Anthonissen (1997), Anthonissen & Boessenkool (1998).

4. Zie Van Bottenburg & Schuyt (1996).

dimensies verhoogd kan worden, heeft dat ook een veel bredere positieve uitwerking. Via versterking en modernisering van de verenigingen kan immers ook meer aandacht worden afgedwongen voor de maatschappelijke aspecten van sportbeoefening (sport- en bewegingsstimulering achterstandsgroepen, milieuzorg, terugdringing ziekteverzuim ten gevolge van blessures, enz.). Ook de samenwerking met organisaties en instanties binnen en buiten de sport (onderwijs en welzijnswerk bijvoorbeeld) kan daardoor een impuls krijgen. En tenslotte zal professionalisering op verenigingsniveau het proces van professionalisering op andere niveau binnen de georganiseerde sport (zoals de regionale geledingen van bonden) stimuleren. Ook daar is de nood immers hoog. Voor professionalisering in de sport geldt dus: waar bredere effecten bereikt kunnen worden moeten die ook worden nagestreefd.

1.3 Varianten

Verenigingen verschillen naar tak van sport, omvang, oriëntatie, traditie, ambitie, e.d. Door verschillen in gemeentelijk beleid lopen ook de randvoorwaarden waarbinnen verenigingen opereren sterk uiteen. Deze pluriformiteit verdraagt geen uniformiteit in aanpak. De behoeften van de verenigingen moeten richtinggevend zijn voor de vorm en inhoud van professionele ondersteuning. Op verenigingsniveau kan professionalisering zich op verschillende manieren voltrekken. Drie varianten worden onderscheiden:

1. Er worden binnen verenigingen in vol- of deeltijd beroepskrachten aangesteld voor bepaalde functies en taken.
2. Beroepskrachten worden tijdelijk (op projectbasis) ingehuurd voor bepaalde taken of projecten.
3. Vanuit verenigingen worden bepaalde taken overgeheveld naar beroepskrachten buiten de eigen organisatie.

De drie typen beroepskrachten die hierboven genoemd zijn, worden in het vervolg van dit banenplan aangeduid als PRinS-professionals.

1.4 Professionalisering en vrijwilligerswerk

Sportverenigingen zijn vrijwilligersorganisaties. Dit zijn organisaties waarin vrijwilligers het beleid bepalen en uitvoeren. Onlangs is nog becijferd dat er in Nederland een miljoen vrijwilligers actief zijn in de sport.⁵ De verwachting is dat ook in de toekomst vrijwilligers de kurk blijven waar sportverenigingen op drijven.⁶ De rol van beroepskrachten zal, ten opzichte van vrijwilligers, daarom dan ook vooral ondersteunend en aanvullend dienen te zijn. Beroepskrachten moeten de overbelaste vrijwilligers ook werk uit handen kunnen nemen, maar belangrijker is dat zij iets toevoegen aan de vrijwilligersorganisatie waardoor deze beter kan functioneren. Op die wijze, zo is de veronderstelling, kan professionalisering bijdragen aan versterking en modernisering van de sport zonder dat de essentie van deze organisatievorm wordt aangetast. Het werken met vrijwilligers en de initiatieven tot professionalisering hoeven elkaar dan ook zeker niet te bijten. Door de inzet van gekwalificeerde beroepskrachten kan meer deskundigheid, continuïteit en flexibiliteit in de organisatie worden gebracht. Professionalisering kan beschouwd worden als een middel om het zelforganiserend vermogen van sportverenigingen te vergroten.

5. Van Lindert, 1998.

6. Hoe dominant het vrijwilligerswerk in de sport is, blijkt wel uit de verhouding tussen het aantal vrijwilligers en betaalde krachten. Tegenover die één miljoen vrijwilligers staan, zo kan op basis van eerder onderzoek (Janssens, 1996) worden geschat, slechts 24.000 betaalde krachten. Dat is een verhouding van 1:40. Overigens werken die betaalde krachten gemiddeld ruim acht uur per week. In totaal gaat het in deze raming dus om niet meer dan 6.000 fte. Een kleine minderheid van de vrijwilligers ontvangt een vrijwilligersvergoeding. Hierbij gaat het naar schatting om 60.000 mensen, die gemiddeld zo'n vijf uur per week in touw zijn.

Professionalisering is een middel om de vitaliteit van verenigingen te versterken. Beroepskrachten moeten iets toevoegen aan de vrijwilligersorganisatie, waardoor deze beter kan functioneren.

Samenwerking tussen beroepskrachten en vrijwilligers, die actief zijn binnen één organisatie, kan problematisch zijn. Beroepskrachten en vrijwilligers verschillen doorgaans van elkaar in positie, verantwoordelijkheid, deskundigheid en motivatie. Er kan pas sprake zijn van een goede samenwerking wanneer deze verschillen worden erkend. Voor een goede samenwerking is een duidelijke taakafbakening en verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden noodzakelijk. In dat licht is vooral ook de verstandhouding tussen vrijwillige bestuurders die het verenigingsbeleid bepalen en beroepskrachten die dat beleid (mede) ten uitvoer moeten brengen delicaat. Of de inschakeling van een beroepskracht in een organisatie met (bijna) uitsluitend vrijwilligers succesvol is, hangt behalve van de persoonlijke inbreng van de betrokkenen tevens af van de begeleiding en ondersteuning die de organisatie kan bieden. Er is dus sprake van een paradoxale situatie: een goede interne organisatie is in zekere zin een randvoorwaarde voor het adequaat functioneren van een beroepskracht, maar juist het ontbreken van die goede organisatie is een reden om tot aanstelling van een beroepskracht over te gaan. Hoe dan ook, de inschakeling van beroepskrachten in de sportvereniging dient zorgvuldig te worden voorbereid.

Omdat de meeste sportverenigingen een leden-voor-leden karakter hebben⁷, zal het merendeel van de verenigingen er meer bij gebaat zijn bepaalde managementtaken extern uit te besteden, dan beroepskrachten hiervoor aan te stellen binnen de eigen organisatie.

1.5 Ervaringen met professionalisering

Met het zogenaamde sporttechnisch kaderbeleid (STK-beleid) is eind jaren '70, begin jaren '80 al een poging gedaan om een beperkte professionalisering in de sport door te voeren. Met het oog op eventuele (nieuwe) beleidsinspanningen op dit vlak kunnen tenminste vijf belangrijke lessen worden getrokken uit de ervaringen met het STK-beleid.

De eerste les is dat de aanstelling van beroepskrachten in verenigingen een bijzonder gunstig effect kan hebben op de kwaliteit van het sportaanbod zonder dat het vrijwilligerswerk wordt verdrongen.

Een tweede belangrijke les is dat differentiatie in vorm, inhoud, intensiteit en financiering van professionalisering wenselijk is. Een centralistische aanpak werkt niet. De pluriformiteit van de sportsector, de uiteenlopende mogelijkheden en randvoorwaarden op uitvoeringsniveau en de beleidsvrijheid van de lokale en provinciale overheden verdragen zich slecht met een uniforme benadering. Om voldoende (financieel) draagvlak te creëren voor eventuele beleidsinspanningen is overleg en afstemming tussen de beleidspartners op uitvoeringsniveau noodzakelijk.

De derde les sluit hier nauw bij aan. De financiering moet voor langere tijd gewaarborgd zijn om ook duurzame effecten te kunnen bewerkstelligen. Vanwege de financiële en beleidsmatige continuïteit en onafhankelijkheid is het noodzakelijk dat het profijtbeginsel stringent wordt toegepast. Gegeven de veronderstelde maatschappelijke effecten (meer aandacht voor achterstandsgroepen, toename werkgelegenheid, enz.) heeft de samenleving als geheel baat bij professionalisering van de sport en is een financieel beroep op de overheid gerechtvaardigd. Maar de sportsector, die uiteindelijk direct de meeste vruchten plukt van professionalisering, dient zelf structureel het grootste deel van de financiële lasten te dragen.

7. Haagendam & Meijs (1998).

De vierde les heeft betrekking op de randvoorwaarden waaronder beroepskrachten moeten functioneren en onderstreept krachtig het belang van goed aansluitende opleidingsmogelijkheden, adequate begeleiding op de werkvloer, passende arbeidsvoorwaarden en wenselijke carrièreperspectieven. Professionalisering behelst meer dan het scheppen van banen. Ook in ondersteuningsstructuren dient te worden geïnvesteerd. Het is in dit opzicht dan ook beter om beroepskrachten, die werkzaam zijn in of ten behoeve van de sport, organisatorisch te concentreren.

De vijfde les die ter harte genomen zou moeten worden is dat eventuele nieuwe beleidsinitiatieven op het vlak van professionalisering, zeker als die gepaard gaan met experimenten, op weerstanden zullen stuiten, ook binnen de sportsector zelf. De implementatie van nieuw beleid dient zorgvuldig en voorzichtig, maar tegelijk vastberaden te gebeuren. Er kan pas een effectieve start worden gemaakt wanneer er tussen de betrokken beleidspartners overeenstemming bestaat over de inhoud van het beleid, de bedoelingen goed gecommuniceerd zijn en de financiering (ook op termijn) rond is. Liever een voorzichtige start met een beperkt aantal structurele arbeidsplaatsen dan met een groot aantal experimentele banen.

2. Het banenplan in kort bestek

In dit hoofdstuk worden de keuzes, die gemaakt zijn op basis van het vervolgonderzoek, kort en bondig in hun onderlinge samenhang gepresenteerd. Dit is de kern van het PRinS banenplan.

Achtereenvolgens passeren de volgende vier aspecten de revue:

- Profielschets van de beoogde beroepskrachten in de sport;
- Uitgangspunten bij de financiering van deze banen;
- Aantal te realiseren banen in de sport;
- Gewenste organisatorische inbedding.

Voor de onderbouwing van de gemaakte keuzes wordt verwezen naar hoofdstuk 3, waarin het onderzoek en de overwegingen bij de gemaakte keuzes uitgebreid worden beschreven.

2.1 Globale profielschetsen

Uit het onderzoek is heel duidelijk naar voren gekomen dat bij sportverenigingen de meeste behoefte bestaat aan professionalisering op het vlak van verenigingsmanagement. Hierbij gaat het om de *afgeleide* taken, zoals ledenwerving, organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk, ondersteuning van het bestuur, onderhouden van contacten met onderwijs en welzijnswerk, financiële administratie, verbreding en differentiatie in aanbod van activiteiten, begeleiding en aansturing van gesubsidieerde arbeidskrachten, bevordering milieuzorg en energiebesparing, werving van sponsors, communicatie en p.r., belangenbehartiging, enzovoorts. Verenigingsbestuurders ervaren juist op het terrein van verenigingsmanagement de minste kansen om uit eigen beweging tot professionalisering

Binnen verenigingen bestaat de meeste behoefte aan professionalisering van managementtaken

over te gaan. Voor zover er momenteel al wel sprake is van autonome professionalisering in de sport, heeft die vooral betrekking op uitvoerende taken op het sporttechnische vlak en in mindere mate ook op ondersteunende taken in beheer en onderhoud.

De taken op het gebied van verenigingsmanagement zijn de laatste jaren, onder andere door de toenemende regelgeving, steeds gecompliceerder worden. Ook de voortgaande overheveling van overheidstaken naar het particulier initiatief ten gevolge van de privatisering op lokaal niveau zorgt voor meer druk op het vrijwillig (bestuurlijk) kader. De toegenomen concurrentie van het commerciële sportaanbod draagt daar eveneens aan bij. Hoewel voor het verenigingsmanagement de lat dus steeds hoger is komen te liggen, wordt er noch vanuit de overheid, noch vanuit de sport een actief beleid gevoerd om professionalisering op dat niveau te bevorderen. Op uitvoerend sporttechnisch en beheerstechnisch niveau gebeurt dat – zij het in beperkte mate – al wel.⁸ Hoewel verenigingsbestuurders ook op dat vlak problemen ervaren bij de werving en het behoud van kader, wordt binnen het PRinS banenplan primair ingestoken op het niveau van het verenigingsmanagement.

Professionalisering van het verenigingsmanagement zal er namelijk aan bijdragen dat de kaderproblematiek binnen een vereniging beter kan worden aangepakt.⁹

8. Hierbij wordt bedoeld op de toegenomen kwalificatie-eisen en licentie bepalingen van bonden, bestaande lokale subsidieregelingen voor (het aanstellen van) sporttechnisch kader, mogelijkheden in het kader van de banenpool en het kwalificeren van in- en doorstroombanen in de sport.

9. Mits binnen het takenpakket van de beroepskracht aandacht wordt geschonken aan het coördineren en faciliteren van het vrijwilligersbeleid.

Verenigingen zouden in staat moeten worden gesteld om een allround beroepskracht binnen de vereniging aan te stellen, maar zouden ook gebruik moeten kunnen maken van een externe specialist.

De beoogde professionalisering van taken op het gebied van verenigingsmanagement kan op verschillende manieren invulling krijgen.¹⁰ Het is aan verenigingen zelf om een keuze te maken. Enerzijds zouden zij in staat moeten worden gesteld om – voor een volledige werkweek of in deeltijd – gekwalificeerde allround beroepskrachten aan te stellen *binnen* de eigen vereniging die daar belast worden met diverse managementtaken.

Anderzijds zouden verenigingen gebruik moeten kunnen maken van betaalde dienstverlening door specialisten, die op specifieke, afgebakende taakgebieden binnen het verenigingsmanagement ingezet kunnen worden. Een vereniging kan zo'n externe tijdelijk of op projectbasis inhuren, of bepaalde taken zelfs volledig uitbesteden. Bij dat laatste kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de automatisering van de ledenadministratie, het opstellen van het financiële jaarverslag en de onderhandeling met horecaleveranciers. Uit het onderzoek is overigens gebleken dat combinaties van beide varianten eveneens mogelijk zijn. Beide typen beroepskrachten worden in het plan aangeduid met de term PRinS-professional.

De beroepskrachten moeten in alle gevallen een aanvullende en ondersteunende rol vervullen ten opzichte van het reeds werkzame vrijwillig kader. Hoewel zij vrijwilligers ook bepaalde werkzaamheden uit handen moeten kunnen nemen, zijn zij er primair om de vrijwilligers beter te laten functioneren. Het oppakken van het vrijwilligersbeleid binnen de vereniging wordt beschouwd als één van de belangrijkste onderdelen van het verenigingsmanagement. Dat betekent systematische aandacht voor het werven, begeleiden, scholen en motiveren van vrijwilligers. Zo zouden beroepskrachten kunnen zorgen voor de randvoorwaarden, waaronder vrijwilligers optimaal kunnen functioneren.

2.2 Uitgangspunten bij de financiering

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, wordt in dit banenplan uitgegaan van het profijtbeginsel. Conform dit beginsel zouden de benodigde financiële middelen moeten worden opgebracht door diegenen die van de inzet van beroepskrachten in de sport profiteren. Dat zijn in de eerste plaats uiteraard de sportorganisaties zelf en de sporters die daarbij aangesloten zijn. Zij zullen immers de meeste vruchten plukken van de kwaliteitsverhoging die professionalisering met zich meebrengt.

Een kwalitatief beter sportaanbod kan een contributieverhoging zeker rechtvaardigen, temeer daar het lidmaatschap van verenigingen nu nog relatief goedkoop is. Uit het PRinS onderzoek blijkt dat het mogelijk is om geleidelijk aan de prijs van sportbeoefening (flink) te verhogen ten behoeve van professionalisering zonder dat er (veel) mensen afhaken. Voorzieningen voor minder draagkrachtigen zijn in dat verband wel belangrijk. Vanuit het verleden, met name op grond van de eerdere ervaringen met professionalisering¹¹, is te begrijpen dat binnen de sportsector aarzeling bestaat ten aanzien van de financiële haalbaarheid van dit banenplan. Ook uit dit PRinS onderzoek is gebleken dat, bij verenigingen met name op bestuurlijk niveau, de scepsis overheerst als het gaat om contributieverhoging ten behoeve van professionalisering. Deze scepsis blijkt echter volkomen onterecht. In het onderzoek is ook aandacht besteed aan de mening van de leden van de verenigingen over een eventuele contributieverhoging ten behoeve van professionalisering. Het gros van de leden en ouders van jeugdleden geeft aan dat zij wel degelijk bereid zijn om een hogere eigen bijdrage te betalen. Daarbij treden geen significante verschillen op naar tak van sport, intensiteit van sportbeoefening en financiële draagkracht.

10. Hierna volgen slechts enkele globale profielschetsen, omdat de specifieke functieprofielen in deze fase nog niet kunnen worden samengesteld. Dat is een proces van meerdere jaren, dat door het veld zelf op gang moet worden gebracht. De sociale partners in de sport leveren uiteindelijk de legitimatie van de definitieve functieprofielen.

11. Het voormalig STK-beleid, zie de inleiding.

De eigen bijdrage van sportverenigingen kan worden geleverd vanuit terugverdieneffecten en een geleidelijke contributieverhoging. Onderzoek heeft aangetoond dat scepsis over de mogelijkheden om de contributie te verhogen voor de bekostiging van professionalisering niet terecht is.

12. Te denken valt aan: musea, bibliotheken, muziekscholen, club- en buurthuizen, politieke partijen en kerken.

13. Voor een toelichting bij de opzet van het PRinS onderzoek wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

Overigens mag er van worden uitgegaan dat de clubs door de inzet van de beoogde beroepskrachten beter gaan functioneren (efficiencywinst, ledenaanwas, omzetgroei kantine, energiebesparing, e.d.). Daardoor komen geleidelijk aan middelen vrij waarmee op termijn een deel van de kosten van deze beroepskrachten gedekt kunnen worden. In dit plan wordt uitgegaan van een raming, waarbij de beoogde beroepskrachten op termijn ten minste 10% van hun functioneringskosten terugverdienen.

De eigen bijdrage van verenigingen aan de functioneringskosten in dit banenplan zijn gesteld op 60% na vier jaar. De startbijdrage van een aan dit banenplan deelnemende vereniging wordt gesteld op 20% van de totale kosten. Dat betekent dat de eigen bijdrage van de vereniging in vier jaar tijd oploopt van 20% naar 60%.

Deze geleidelijke stijging wordt aangehouden omdat het niet mogelijk is om van verenigingen te vragen om van meet af aan 60% van de kosten te dragen. Het kan immers enige tijd duren voordat de beroepskracht zichzelf (gedeeltelijk) terugverdient en voordat de vereniging de contributie zodanig heeft opgeschroefd dat er voldoende middelen vrijkomen om zo'n groot deel van de kosten te kunnen dekken. Een regeling waarin een

oplopende eigen bijdrage vanuit de vereniging gekoppeld wordt aan een (gedeeltelijk) afnemende subsidie vanuit de overheid ligt dan ook in de rede. In het kader van het voormalige STK-beleid nam de bijdrage van de overheid geleidelijk af van 100% naar 60%. Gelet op de eerdere argumentatie met betrekking tot de eigen bijdrage van sporters wordt in dit banenplan gepleit voor een afname van de overheidsbijdrage van circa 80% naar 40% in vier jaar tijd. Zoals gezegd, groeit de eigen bijdrage vanuit de sport in diezelfde periode van 20% naar 60%.

Het beroep op aanvullende financiële ondersteuning door de overheid kan op verschillende gronden worden gerechtvaardigd. Op de eerste plaats wordt verwezen naar al die andere maatschappelijke terreinen waar vrijwilligerswerk en/of eigen financiële bijdragen ook belangrijk zijn, en waar het heel normaal gevonden wordt dat de overheid tevens bijdraagt aan een professionele organisatie.¹² Verder kan erop worden gewezen dat de kwaliteitsverhoging die via professionalisering gerealiseerd kan worden ook een duidelijke maatschappijgerichte dimensie heeft. Juist door professionalisering van managementtaken kunnen allerlei maatschappelijke aspecten meer aandacht krijgen. En tenslotte is er natuurlijk ook nog het werkgelegenheidsargument.

2.3 Aantal banen

In een conceptversie van dit banenplan is, op basis van de eerste gesprekken met een select aantal verenigingsbestuurders¹³ een ruwe schatting gemaakt van het aantal haalbare fulltime banen in de sfeer van verenigingsmanagement en -ondersteuning in de sport. Dat leverde een aantal van 5000 banen (fte) op, dat wil zeggen één fulltimer op 900 sporters (dat is ongeveer twee uur professionele inzet per sporter per jaar), ofwel 1 fulltime kracht op 6 verenigingen.

Nu het totale onderzoek is afgerond dient dit aantal van 5000 te worden bijgesteld. Iets minder dan de helft van alle 30.000 sportverenigingen in Nederland staat momenteel open voor het proces van professionalisering, zoals bedoeld in dit banenplan. Het ledental van een vereniging blijkt hierbij een belangrijke factor te zijn: hoe meer leden, des te opener staat men voor professionalisering. Ook andere variabelen bepalen deze houding. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan. Voor nu is het belangrijk vast te stellen dat de verenigingen die nu al open staan voor professionalisering de *primaire doelgroep*

vormen voor dit banenplan. Op basis van de ledencijfers van NOC*NSF uit 1999 en de extrapolatie van de gegevens uit het PRinS-onderzoek kan dit aantal worden vastgesteld op 12.650.

Hierbij moet worden opgemerkt dat dit met name de grotere verenigingen zijn, waardoor de achterban van de primaire doelgroep bestaat uit meer dan de helft van het totale aantal georganiseerde sporters in Nederland.¹⁴

Gerekend vanuit de omvang van de achterban van de verenigingen, die nu al open staan voor professionalisering, is er in ieder geval plaats voor 2700 nieuwe fte's professionele managementondersteuning.

Om het potentieel aantal banen voor beroepskrachten ten behoeve van het verenigingsmanagement te kunnen berekenen, is uitgegaan van f 100.000 per fte. Dit is inclusief alle overheadkosten. Wanneer de verenigingen zelf uiteindelijk 60% van deze kosten dragen en minimaal 10% van de kosten kunnen terugverdienen, moet de helft van de kosten worden opgebracht vanuit contributieverhoging. Wanneer wordt uitgegaan van een stapsgewijze verhoging van de eigen bijdrage van f 50,00 per persoon per jaar, dan betekent dat dat per 1000 sporters 1 fte kan worden aangesteld. Voor de hele georganiseerde sport met ongeveer 4,7 miljoen sporters, betekent dat dus een kleine 4700 fte. Gelet op de heersende scepsis op bestuurlijk niveau zal dat aantal niet snel gerealiseerd worden. Voor alle veiligheid wordt daarom uitgegaan van de achterban van de primaire doelgroep, de verenigingen die nu al openstaan voor professionalisering. Het totaal aantal te realiseren fte's komt dan op 2700. Omdat er vanuit gegaan kan worden dat een aantal van deze beroepskrachten in deeltijd zal gaan werken, valt het aantal minimaal haalbare banen nog wat hoger uit. En door het katalyserend effect van deze vorm van professionalisering zal het eindresultaat naar verwachting nog veel hoger uitkomen dan het minimum aantal van 2700 fte.

2.4 Gewenste organisatorische inbedding

Hoewel dit banenplan nog niet uitgebreid ingaat op de organisatorische inbedding van het beoogde type beroepskrachten in de sport, wordt wel een denkrichting aangegeven. Territoriale concentratie van PRinS-professionals op lokaal/regionaal niveau is daarbij het uitgangspunt. Deze voorkeur vloeit voort uit de wens om de beoogde beroepskrachten dichtbij de verenigingen te stationneren en de samenwerking op lokaal niveau (met organisaties en instellingen binnen en buiten de georganiseerde sport) optimaal te bevorderen. Ook efficiency-overwegingen wegen zwaar. Hetzelfde geldt voor de inschatting van de subsidiemogelijkheden. Kortom, inhoudelijke, praktische en opportunistische motieven spelen hierbij een rol.

Omdat het de bedoeling is dat de (initiatieven tot en besluitvorming over de) implementatie van het banenplan decentraal plaatsvindt, wordt in het midden gelaten welke vorm de organisatorische concentratie van beroepskrachten uiteindelijk zou moeten aannemen. Aansluiting bij bestaande structuren en organisatievormen ligt voor de hand, maar ook nieuwe samenwerkingsverbanden en -initiatieven zijn mogelijk. Verschillende organisatorische varianten kunnen na en naast elkaar bestaan.

3. Het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethode en -vragen uitgebreid toegelicht. Het PRinS onderzoek, dat plaatsvond in de winter van 1998 en het voorjaar van 1999, levert een schat aan informatie, die niet alleen in het kader van dit banenplan interessant en bruikbaar is. Daarom is ervoor gekozen vrij uitgebreid verslag te doen van de resultaten van het onderzoek en de overwegingen die tot de uiteindelijke keuzes binnen dit banenplan hebben geleid.

3.1 Onderzoeksmethode

Het PRinS onderzoek werd in opdracht van NOC*NSF verricht door onderzoeksbureau Diopter - Janssens & Van Bottenburg. Naast een gericht literatuuronderzoek werd gebruik gemaakt van de zogenaamde panelmethode. Er werden twee panels samengesteld, die na elkaar werden geraadpleegd over de belangrijkste vraagstukken die nog open stonden, om tot een concreet banenplan te komen.

Het eerste panel bestond uit een select gezelschap van 21 verenigingsbestuurders. In december 1998 vonden in Arnhem, Eindhoven en Utrecht drie bijeenkomsten plaats met deze verenigingsbestuurders: 21 clubbestuurders in 15 verschillende takken van sport en afkomstig uit 18 verschillende gemeenten, namen deel aan de discussie. De rekrutering van de verenigingsbestuurders gebeurde zeker niet willekeurig. Er werd gezocht naar bestuurders met een meer dan gemiddelde kennis van zaken, die dichtbij de praktijk staan maar toch in staat zijn om daarvan enige afstand te nemen. Daarnaast werd een breed clubpanel samengesteld van 250 verenigingen die tezamen model staan voor de bijna 30.000 sportverenigingen in Nederland. Dit clubpanel is nu geraadpleegd ten behoeve van dit banenplan, maar de deelnemende verenigingen zijn in principe bereid regelmatig informatie te verschaffen over het eigen functioneren. In dit clubpanel zijn verenigingen opgenomen uit circa 40 verschillende gemeenten. Meer dan 50 takken van sport zijn in het panel vertegenwoordigd. De contactpersonen van deze verenigingen (meestal de secretarissen van de vereniging) hebben een groot aantal algemene vragen voorgelegd gekregen over hun vereniging. De voorzitters hebben kennis genomen van een beknopte samenvatting van het concept-banenplan en hebben daarover hun mening gegeven. Ook zijn van de betrokken clubs duizend leden (en ouders van jeugdleden) benaderd voor een telefonische enquête over de financiële implicaties van het plan.

3.2 Doelgroep

Zoals al eerder werd gesteld, is professionalisering in de sport per definitie gericht op kwaliteitsverhoging, maar daarom nog niet per definitie nastrevenswaardig. Professionalisering is niet het enige en ook niet in alle omstandigheden het meest geëigende middel om de kwaliteit van het functioneren van personen en organisaties in de sport te verhogen, of knelpunten daarin te verhelpen. En ofschoon het bij professionalisering ook kan gaan om een heel beperkte inzet van gekwalificeerde beroepskrachten, ligt professionalisering vooral in clubs met een klein ledental, een beperkt aanbod aan activiteiten, weinig problemen en/of bescheiden ambities minder voor

¹⁴. Nogmaals, voor de exacte cijfers: zie hoofdstuk 3.

de hand. Lang niet alle 30.000 sportverenigingen in Nederland vormen dan ook de doelgroep voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering.

Om meer zicht te krijgen op de aard en omvang van professionaliseringsbehoefte is in eerste instantie met het gezelschap van verenigingsbestuurders uitvoerig gediscussieerd over knelpunten in de verenigingsorganisatie en de wenselijkheid en mogelijkheid van professionalisering. Vervolgens is het brede clubpanel, representatief voor de (traditioneel) georganiseerde breedtesport in Nederland, hierover geconsulteerd. Uit deze laatste peiling is naar voren gekomen dat iets minder dan de helft van alle verenigingen open staat voor professionalisering.

Letterlijk luidde de vraag: "Hoe staat u, heel in het algemeen, tegenover een beperkte vorm van professionalisering in uw vereniging? Een beperkte vorm van professionalisering is..." Vervolgens kon uit meerdere antwoorden worden gekozen. Hoewel expliciet werd vermeld dat meerdere antwoorden konden worden gegeven, heeft slechts tien procent van de respondenten daarvan gebruik gemaakt. De antwoorden op de restcategorie zijn zoveel mogelijk herleid tot één van de andere zes antwoorden. De verenigingen die uitsluitend één of meer van de eerste drie antwoordcategorieën hebben aangekruist, worden verondersteld 'open' te staan voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering. Verenigingen die één of meer van de drie daarop volgende antwoordcategorieën hebben aangekruist juist niet.

Standpunt tegenover professionalisering

Kwalificatie professionalisering	Percentage antwoorden	sportverenigingen
Een goede zaak	19%	21%
Vanzelfsprekend	7%	8%
Onvermijdelijk	17%	19%
Onnodig	32%	36%
Onwenselijk	9%	11%
Bedenkelijk	11%	12%
Anders...	5%	6%

Houding tegenover beleidsinitiatieven professionalisering

Houding tegenover beleidsinitiatieven gericht op professionalisering	Percentage verenigingen
Open	44%
Niet open	56%

De omvang, samenstelling en aard van de vereniging zijn bepalend voor het standpunt dat men inneemt tegenover professionalisering. Vooral het ledental is een belangrijke factor. Hoe groter de vereniging, hoe opener de houding tegenover professionalisering.

Ledental - houding tegenover beleidsinitiatieven professionalisering

Omvang verenigingen	Percentage verenigingen wel open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering	Percentage verenigingen niet open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering
<100 leden	25%	75%
101-250 leden	48%	52%
>250 leden	66%	34%

Behalve de omvang is ook de samenstelling van het ledenbestand duidelijk van invloed op het standpunt dat een vereniging huldigt. Het daarmee samenhangende relatief beperkte kaderaanbod en de relatief grote kaderbehoefte zijn interveniërende variabelen. Verenigingen met relatief veel prestatiesporters, jeugdleden, allochtonen of mensen met een handicap kampen met relatief grote tekorten aan vrijwillig kader en staan daarom meer open voor professionalisering. Hetzelfde mechanisme is in werking bij verenigingen met een accommodatie en/of kantine in eigendom of beheer en onderhoud. Ook daar komt men vaker handen tekort en staat men duidelijk meer open voor professionalisering. Verenigingen die gebruik maken van openbare voorzieningen en geen enkele verantwoordelijkheid dragen in de exploitatie daarvan, vinden professionalisering minder vaak noodzakelijk en/of wenselijk.

Kaderproblematiek - houding tegenover beleidsinitiatieven professionalisering

Kaderpositie verenigingen	Percentage verenigingen wel open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering	Percentage verenigingen niet open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering
Voldoende vrijwilligers	25%	75%
Onvoldoende vrijwilligers	48%	52%

Verder kan worden vastgesteld dat de houding ten aanzien van professionalisering ook samenhangt met de oriëntatie van de vereniging. Naarmate verenigingen een meer dienstverlenende oriëntatie hebben (en dat kan bijvoorbeeld tot uiting komt in het ontplooiën van activiteiten voor derden, of in het doelgericht werven van nieuwe leden) staan ze meer open voor professionalisering.

De verenigingen die nu al open staan voor professionalisering vormen de primaire doelgroep voor beleidsinitiatieven op dat vlak. Met behulp van de meest recente ledencijfers van NOC*NSF en door extrapolatie van gegevens uit het brede clubpanel kan bij benadering worden vastgesteld om hoeveel verenigingen het in eerste instantie gaat en hoeveel sporters daarbij zijn aangesloten.

Omvang primaire doelgroep beleidsinitiatieven professionalisering

Omvang vereniging	<100 leden	101 - 250 leden	>250 leden
Percentage verenigingen in panel	42,6%	27,4%	30,0%
Aantal verenigingen in Nederland	12.350	7.950	8.700
Gemiddeld ledental in panel ¹⁷	42	152	350
Percentage verenigingen open voor professionalisering	25%	48%	66%
Aantal verenigingen in Nederland open voor professionalisering	3.100	3.800	5.750
Aantal sporters bij verenigingen open voor professionalisering	130.200	577.600	2.012.500

17. Omdat de categorie verenigingen met meer dan 250 leden eenzijdig begrensd is en de zeer hoge ledentallen van enkele verenigingen het gemiddelde erg opstuwten wordt voor deze categorie verenigingen niet het rekenkundig gemiddelde van het aantal leden gehanteerd maar de mediaan. Deze valt toevallig samen met de modus.

Hoewel een minderheid van het totale aantal verenigingen de primaire doelgroep vormt (12.650 van de 29.000 sportverenigingen), is het gemiddelde ledental van deze sportclubs zo hoog dat dit wel een meerderheid van alle sporters aangaat (2,7 van de 4,7 miljoen sporters).

Het aantal verenigingen dat baat kan hebben bij beleidsinspanningen gericht op professionalisering is ongetwijfeld nog veel groter dan deze primaire doelgroep. Veel verenigingsbestuurders kunnen zich eenvoudig nog niet voorstellen dat hun vereniging toe is aan een proces van professionalisering. Zij zien beren op de weg of kijken de kat uit de boom. De sportwereld is behoudend maar opportunistisch. Als het proces van

professionalisering eenmaal duidelijk gestalte krijgt, kan verwacht worden dat ook veel verenigingen die daar nu nog sceptisch en afhoudend tegenover staan, niet willen achterblijven. Zeker wanneer professionalisering, zoals in dit voorstel, op maat en met mate wordt toegepast, zullen op de lange duur vermoedelijk maar weinig verenigingen zich daaraan onttrekken. De primaire doelgroep is een flinke kopgroep van meer dan 10.000 verenigingen, maar de echte doelgroep telt bijna drie keer zoveel verenigingen.

Iets minder dan de helft van alle sportverenigingen staat open voor professionalisering. Omdat dit vooral de grotere clubs zijn, vertegenwoordigen zij wel een meerderheid van alle sporters in Nederland: 2,7 miljoen.

3.3 Varianten en taakgebieden

Vanwege de grote verschillen tussen sportverenigingen werden in de nota *Professionalisering in de sport; voorzet voor beleid* drie organisatorische varianten van professionalisering onderscheiden.

- In vol- of deeltijd aanstellen van beroepskrachten binnen sportverenigingen zelf.
- Het tijdelijk of op projectbasis inschakelen van externen door verenigingen.
- Het volledig overhevelen van taken naar beroepskrachten buiten de vereniging.

De beroepskrachten binnen de eerste variant zijn, zoals in het vorige hoofdstuk al toegelicht, allround beroepskrachten, die binnen een vereniging worden belast met diverse managementtaken.

De externe beroepskrachten, zoals aangeduid binnen de tweede en derde variant zijn de specialisten, die op specifieke, afgebakende taakgebieden binnen het verenigingsmanagement ingezet worden. Een vereniging kan zo'n externe tijdelijk of op projectbasis inhuren, of bepaalde taken zelfs volledig uitbesteden.

Dat deze driedeling van organisatorische varianten ook implicaties heeft voor de functie-inhoud werd in de eerste PRinS-nota nog niet geëxpliciteerd. Tijdens het onderzoek is echter wel een onderscheid gemaakt tussen de intern functionerende beroepskracht, die een generalist moet zijn (de eerste variant) en externe beroepskrachten die vanwege hun specialisme worden ingehuurd of waaraan bepaalde taken worden uitbesteed (de tweede en derde variant).

Daarnaast werden in de eerste PRinS-nota ook drie verschillende taakgebieden onderscheiden. Het kon gaan om professionalisering van:

- Sporttechnische taken en functies;
- Administratief-organisatorische taken en functies: het verenigingsmanagement;
- Beheers-technische taken en functies.

Op grond van de onderzoeksresultaten is besloten om niet langer van drie functiegebieden uit te gaan, maar de aandacht te concentreren op één van de drie terreinen, namelijk het *administratief-organisatorische*. Er zijn verschillende argumenten voor deze keuze.

In de eerste beleidsnota werden nog drie mogelijke taakgebieden genoemd. Het recente PRinS-onderzoek heeft echter duidelijk aangetoond dat de behoefte aan professionalisering van managementtaken het grootst is.

Vooraf op het vlak van verenigingsmanagement blijkt de meeste behoefte te bestaan aan professionalisering van taken, maar dat verenigingsbestuurders tegelijkertijd juist op dat terrein de minste kansen zien om (uit eigen beweging) tot professionalisering over te gaan. De sport heeft op dat vlak kennelijk een duwtje in de rug nodig. Wellicht komt dat omdat het hierbij gaat om vervulling van *afgeleide* taken: de ledenwerving, de organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk, de ondersteuning van het bestuur, het onderhouden van contacten met onderwijs en welzijnswerk, het voeren van de financiële administratie, de verbreding en differentiatie in het aanbod van activiteiten, de begeleiding en aansturing van gesubsidieerde arbeidskrachten, bevordering van milieuzorg en energiebesparing, de werving van sponsors, communicatie en p.r., belangenbehartiging, enzovoorts. Voor zover er momenteel op verenigingsniveau sprake is van autonome professionalisering, heeft die vooral betrekking op uitvoerende taken op het sporttechnische vlak en in mindere mate ook op ondersteunende taken in beheer en onderhoud.¹⁸

Verder is uit het recente PRinS onderzoek opnieuw naar voren gekomen dat veel sportverenigingen kampen met een tekort aan geschikte vrijwilligers. Van alle verenigingen uit het brede clubpanel beschikt 38% momenteel niet over voldoende geschikte vrijwilligers en liefst 56% ervaart dat de werving van vrijwilligers in de afgelopen vijf jaren (veel) moeilijker is geworden.¹⁹ Het moge duidelijk zijn dat de mate waarin dit tekort als een probleem wordt ervaren, van invloed is op het zien van de mogelijkheden van professionalisering. De wederzijdse relatie tussen verenigingsmanagement en vrijwilligersbeleid wordt later nog wat duidelijker.

Het wordt voor verenigingen ook steeds lastiger om tegemoet te komen aan alle wensen en verwachtingen, zowel die van de eigen achterban (de leden) als die van de directe omgeving (de lokale overheid, de bond, de pers, ouders van leden, enz.).²⁰ De taken op het gebied van verenigingsmanagement zijn met name door regelgeving van de overheid en bonden steeds gecompliceerder worden. Dit alles rechtvaardigt bij professionalisering de claim op overheidssteun en de keuze voor inzet van middelen op verenigingsniveau. Ook de voortgaande overheveling van overheidstaken naar het particulier initiatief ten gevolge van privatisering op lokaal niveau zorgt voor een toenemende druk op het (vrijwillig) bestuurlijk kader van verenigingen. De toegenomen concurrentie van het commerciële sportaanbod draagt daar eveneens aan bij. Vitalisering van de traditionele verenigingsstructuur (productdifferentiatie klantgerichtheid, efficiency) is dan ook broodnodig. Noch vanuit de overheid, noch vanuit de sport wordt echter (al) een actief beleid gevoerd om professionalisering op dat niveau te bevorderen. Op uitvoerend sporttechnisch en beheerstechnisch niveau gebeurt dat gedeeltelijk al wel. Te denken valt aan het hanteren van kwalificatie-eisen en licentiebepalingen door bonden, lokale

18. Van Daal (1999: blz. 29): "Professionalisering wordt door Verenigingsbestuurders (...) vooral vertaald in termen van sporttechnische ondersteuning en ondersteuning in beheer en onderhoud." Zie ook Janssens (1996) en Van Lindert (1998).

19. Enkele jaren geleden zijn dezelfde vragen ook gesteld in het kader van het onderzoek naar de zorgen van sportclubs (Janssens, 1996). Het beeld dat oprijst uit dat onderzoek is min of meer vergelijkbaar. In vergelijking met toen is de kaderproblematiek wellicht iets nijpender geworden. Ten opzichte van de bevindingen uit een recent onderzoek naar vrijwilligerswerk en -beleid in de sport (Van Lindert, 1998) steken de nieuwe cijfers wel gunstig af.

20. Anthonissen & Boessenkool (1998).

subsidieregelingen voor sporttechnisch kader, banenpool en in- en doorstroombanen.

Juist door professionalisering van managementtaken kan de maatschappelijke (meer)waarde van de sport meer aandacht krijgen (sportstimulering doelgroepen, criminaliteits- en blessurepreventie, milieuzorg, stimuleren gezondheidsbevorderende effecten van sport en bewegen, preventie van seksuele intimidatie, enz.). Deze vorm van professionalisering sluit goed aan op de integrale benadering van sport die op het niveau van de overheid momenteel dominant is. De uitgangspunten voor beleid die door de staatssecretaris van VWS in het voorjaar van 1999 zijn geformuleerd in de Beleidsbrief Breedtesport, getuigen daar nog eens van.²¹

Professionalisering van de verenigingsorganisatie kan bovendien een katalysator zijn voor (verdere) professionalisering op andere taakgebieden. Zo zal een meer beleidsmatige benadering van verenigingszaken het relatief autonome proces van professionalisering op het sporttechnische vlak een extra stimulans geven. Dat is van groot belang, want de kernactiviteiten van menig sportvereniging liggen toch op het sporttechnische vlak.

Hier en daar in de sportsector wordt wellicht ook daarom met een zekere weemoed teruggedacht aan het STK-beleid van weleer. Sommigen zien de STK-aanpak ook als een probaat antwoord op de huidige kaderproblematiek en zouden dat beleid het liefst nieuw leven inblazen. Hoewel een STK-functionaris ook in de huidige tijd op veel plaatsen van pas kan komen, moet echter worden bedacht dat de kaderproblematiek eind jaren '70 van een andere orde was dan die van nu en dat om die reden vandaag de dag ook andere oplossingen te prefereren zijn. In de afgelopen decennia zijn juist op het sporttechnische vlak al enkele tienduizenden mensen opgeleid en tegen betaling aan de slag gegaan. En ook al gaat het daarbij veelal om kleine en matig gehonoreerde aanstellingen, dat heeft wel zijn vruchten afgeworpen. Er zijn in de sportsector vandaag de dag veel meer (en beter) gekwalificeerde trainers actief. Op het bestuurlijk vlak heeft zich in diezelfde periode niet of nauwelijks sprake enige professionalisering voltrokken, terwijl de omvang en complexiteit van taken op dat vlak ontegenzeggelijk is gegroeid.

Verenigingsmanagement is eigenlijk voorwaardelijk aan het sporttechnisch beleid. Voorts kan de inzet van gekwalificeerde beroepskrachten de professionalisering van taken in de sfeer van onderhoud en beheer bevorderen. Daardoor ontstaan bijvoorbeeld betere begeleidingsmogelijkheden voor laaggeschoolde gesubsidieerde arbeidskrachten.²²

Dat professionalisering op het ene taakgebied professionalisering op het andere kan bevorderen, blijkt ook uit het feit dat verenigingen die nu al gebruik maken van één of meer betaalde krachten positiever staan ten opzichte van (verdere) professionalisering. Ze hebben minder angst voor aantasting van het vrijwilligerskarakter van de eigen organisatie en zijn er meer van overtuigd dat beroepskrachten zichzelf (gedeeltelijk) kunnen terugverdienen.

Professionalisering en aantasting vrijwilligerskarakter

Professionalisering hoeft vrijwilligerskarakter club niet aan te tasten	Percentage van verenigingen met betaalde krachten	Percentage van alle verenigingen
Mee eens	72%	60%
Mee oneens	22%	25%
Weet niet	6%	16%

21. Beleidsbrief Breedtesport (VWS, juni 1999).

22. Ofschoon er zowel bij de verenigingen als bij de gesubsidieerde arbeidskrachten grote tevredenheid bestaat over de toepassing van de 40.000 banenregeling in de sport, is de aansturing en begeleiding van zgn. Melkertmedewerkers (werknemers met een baan in het kader van de 40.000 banenregeling) vanuit de vereniging nog allesbehalve optimaal. Zie Van Lindert, Coopmans & Van den Beld (1999).

Professionalisering terugverdienen

Betaalde krachten kunnen zich (gedeeltelijk) terugverdienen	Percentage van verenigingen met betaalde krachten	Percentage van verenigingen
Mee eens	42%	26%
Mee oneens	46%	57%
Weet niet	12%	17%

Het besluit om de aandacht te richten op de taken op het vlak van het verenigingsmanagement is in eerste instantie de resultante van uitvoerige discussies met het selecte gezelschap verenigingsbestuurders. Om het besluit te toetsen en te onderbouwen, zijn vervolgens alle verenigingen binnen het brede clubpanel geconsulteerd. Een enquête onder de voorzitters van de betrokken clubs heeft uitgewezen dat de gemaakte keuze zeker te billijken is. Veel verenigingsvoorzitters onderschrijven de hierboven weergegeven analyse van knelpunten.

Analyse knelpunten - houding tegenover beleidsinitiatieven professionalisering

Meeste knelpunten in de sfeer van verenigingsmanagement?	Percentage verenigingen wel open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering	Percentage verenigingen niet open voor beleidsinitiatieven gericht op professionalisering
(Helemaal) mee oneens	26%	25%
Weet niet	14%	41%
(Helemaal) mee eens	60%	34%

De meeste voorzitters die de analyse niet deelden, wezen het gebrek aan capabel uitvoerend kader overigens als het belangrijkste knelpunt aan. Dat veel verenigingen met problemen op dat vlak worstelen, is bekend. De kern van dit banenplan is, dat de oplossing daarvoor niet wordt gezocht in professionalisering van het uitvoerend kader, maar in de professionalisering van het verenigingsmanagement. De achterliggende gedachte is dat het bestaande tekort aan uitvoerend kader effectiever kan worden aangepakt door een goede organisatie en coördinatie van het vrijwilligerswerk. Dat het daaraan bij veel verenigingen nog schort is kort geleden vastgesteld.²³

Met betrekking tot de drie organisatorische varianten van professionalisering is het meest opvallende resultaat van de consultatie van het brede clubpanel, dat er duidelijk minder belangstelling bestaat voor de aanstelling van (allround) PRinS-professionals binnen verenigingen dan voor de andere twee varianten (het ad hoc inschakelen van gespecialiseerde beroepskrachten of de volledige overheveling van taken naar externen).

23. Van Lindert (1998).

Voorkeuren verenigingen voor varianten professionalisering

Organisatorische variant van professionalisering	Percentage van alle verenigingen	Percentage van verenigingen die open staan voor professionalisering
Aanstellen allround beroepskrachten binnen verenigingen	3%	4%
Ad hoc inschakelen van gespecialiseerde externe beroepskrachten	26%	27%
Overhevelen specifieke taken naar externen	17%	26%
Een combinatie van deze mogelijkheden	20%	33%
Weet niet / niet ingevuld	34%	10%

Omdat veel verenigingen gediend lijken te zijn met een combinatie van mogelijkheden, blijven in dit banenplan alle drie de varianten overeind.

3.4 De profielschetsen nader beschouwd

De beoogde professionalisering van taken op het gebied van verenigingsmanagement krijgt dus op verschillende manieren invulling. Het is aan de verenigingen zelf om een keuze te maken. Enerzijds worden zij in staat gesteld om, voor een volledige werkweek of in deeltijd, een gekwalificeerde beroepskracht aan te stellen binnen de eigen organisatie. Anderzijds kunnen zij gebruik maken van (betaalde) dienstverlening door externen. De verenigingen kunnen de hulp van externen inroepen om tijdelijk of op projectbasis specialistische ondersteuning te bieden, maar zij kunnen ook bepaalde taken en werkzaamheden helemaal aan hen overdragen.

Het is op dit moment nog te vroeg om duidelijk omlinnde functieprofielen voor deze PRinS-professionals op te stellen. Deze profielen zullen de komende jaren ‘werkendeweg’ vorm krijgen. Het uitkristalliseren van functieprofielen is een onderdeel van het proces van beroepsvorming. Het uiteindelijk resultaat hiervan zijn beroepsprofielen die door het werkveld (de sociale partners in de sport) formeel zijn gelegitimeerd. In dit voorstel wordt dan ook volstaan met enkele globale profielschetsen.

Het ontwikkelen van concrete functieprofielen is onderdeel van het proces van beroepsvorming. De daaruit voortvloeiende beroepsprofielen moeten door de sociale partners in de sport gelegitimeerd worden.

Zoals in het vorige hoofdstuk ook al werd aangegeven, gaan de allround broepskrachten binnen verenigingen een aanvullende en ondersteunende rol vervullen. Hoewel zij de vrijwilligers ook bepaalde werkzaamheden uit handen kunnen nemen, zijn zij er primair om vrijwilligers beter te laten functioneren. Zij zullen zich bezighouden met het werven, begeleiden, scholen en motiveren van vrijwilligers, maar zij brengen ook kennis en ervaring mee die anderszins van pas komt in de organisatie.

Verder houden zij zich nadrukkelijk bezig met beleidsontwikkeling, planning en organisatie. Ook ondersteuning van het bestuur bij het financiële beheer is belangrijk. Voorbeelden van concrete aandachtsvelden voor dit type PRinS-professional: ledenwerving, kaderwerving en begeleiding, verbreding en differentiatie in het aanbod van activiteiten, werving sponsors, interne en externe communicatie, contacten met bond en gemeente, contacten met onderwijs en welzijnswerk, begeleiding en aansturing gesubsidieerde arbeidskrachten, bevordering milieuzorg en energiebesparing,

conflictbemiddeling, organisatie evenementen.

De allround beroepskrachten zijn binnen één of enkele verenigingen actief. De specialistische kennis en ervaring van externe beroepskrachten zullen daarentegen breed beschikbaar zijn. Deze beroepskrachten kunnen een groot aantal verenigingen van nuttige informatie en adviezen voorzien, in-company ondersteuning bieden en zij stellen

Sportverenigingen lijken in hun discontinuïteit van behoeften sterk op elkaar. Dat vraagt om een flexibel aanbod op het vlak van professionalisering.

verenigingen ook in de gelegenheid werkzaamheden volledig aan hen uit te besteden. Bij dat laatste kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de automatisering van de ledenadministratie, het opstellen van het financiële jaarverslag en de periodieke onderhandeling met horecaleveranciers.²⁴

Dat de toekomstige PRinS-professional door verenigingen voor zeer uiteenlopende taken en werkzaamheden ingeschakeld zal worden, blijkt wel uit de raadpleging van het clubpanel. Op de vraag waar de vereniging momenteel de inzet van zo'n type beroepskracht het beste kan gebruiken, kwamen sterk wisselende antwoorden. Aan alle vijftien gegeven taakgebieden werd door een respectabel aantal voorzitters prioriteit gegeven.²⁵

Prioritering taakgebieden PRinS-professionals in de sport

Taakgebieden	Percentage van alle sportclubs		Percentage clubs open voor professionalisering	
	enige prioriteit	eerste prioriteit	enige prioriteit	eerste prioriteit
Werving sponsors en				
adverteerders	51%	18%	69%	29%
Werving en selectie vrijwilligers	45%	14%	66%	18%
Ledenwerving	43%	16%	51%	17%
Begeleiding en ondersteuning				
vrijwilligers	41%	7%	59%	8%
Opstellen beleidsplannen	33%	9%	47%	16%
Organiseren financiële acties	32%	6%	47%	10%
Contacten met de pers	29%	4%	38%	3%
Organiseren wedstrijden en				
toernooien	29%	4%	37%	3%
Contacten met de gemeente	29%	2%	36%	3%
Financiële administratie	28%	5%	39%	8%
Opstellen begrotingen en				
jaarrekeningen	25%	4%	37%	6%
Ledenadministratie	23%	4%	33%	5%
Contacten met de bond	22%	2%	26%	1%
Opstellen roosters en schema's	22%	0%	30%	0%
Inkoop en voorraadbeheer	20%	2%	31%	2%

24. Overigens gebeurt dit nu ook al: verschillende provinciale sportraden en sportservicebureaus bieden deze vorm van dienstverlening aan. Ook het detacheren van beroepskrachten hoort hierbij.

25. Het gaat in deze tabel vooral om de vergelijking tussen de verschillende taakgebieden. Aan de percentages in de tabel mag geen absolute waarde worden toegekend. De voorzitters werd gevraagd om met behulp van cijfers (1 tot en met 5) een prioritering aan te brengen in een reeks taakgebieden. Enkele tientallen voorzitters van verenigingen die niet open staan voor professionalisering, hebben daar niet aan meegedaan. Enkele tientallen andere voorzitters, die wel prioriteiten hebben gesteld, hebben cijfers gegeven aan meer dan vijf taakgebieden. Van de mogelijkheid om zelf ook nog andere taakgebieden als prioriteit aan te wijzen is spaarzaam gebruik gemaakt. Een beperkt aantal voorzitters wees in dat verband o.a. naar taken op het sporttechnische vlak.

Hoe verschillend de behoeften van verenigingen ook zijn, overeenkomsten zijn er wel degelijk. De behoeften van verenigingen wisselen namelijk ook sterk in de tijd. Verenigingen die nu verlegen zitten om financiële deskundigheid en nu eerste prioriteit geven aan professionalisering op dat vlak, kunnen volgend jaar wel eens meer behoefte hebben aan iemand die de externe contacten onderhoudt. In deze discontinuïteit van behoeften lijken sportverenigingen sterk op elkaar.

Het accent dat wordt gelegd op werving van sponsors en adverteerders wijst op een zeker opportunisme onder verenigingsbestuurders. Inschakeling van een betaalde kracht voor die specifieke taken kan op korte termijn al tot tastbare resultaten leiden. Dit doet denken aan de verenigingen die in het verleden betrokken waren bij de STK-experimenten. Die waren geneigd om een sporttechnisch kader functionaris vooral als trainer in te zetten, want in die hoedanigheid kon de STK-medewerker al direct zijn waarde bewijzen.

3.5 Opleiding en bijscholing

Uitgaande van de genoemde taken gaat het bij de voorgestelde vormen van professionalisering om beroepskrachten met kwalificaties op MBO/HBO-niveau. Een eerste verkenning van het bestaande opleidingsaanbod en de vele bijscholingsmogelijkheden leert dat er al heel wat instellingen en organisaties zijn die mensen opleiden voor het verrichten van managementtaken op verenigingsniveau, dan wel pretenderen dat te doen.²⁶

Omdat het in deze fase van het proces nog ontbreekt aan door het werkveld gelegitimeerde functie- en beroepsprofielen, kan nog geen oordeel worden gegeven over de relevantie van de verschillende opleidingsmogelijkheden in relatie tot het hier voorliggende banenplan. Opvallend is wel dat het regulier beroepsonderwijs (MBO en HBO) meer accent legt op managementfuncties in de sport, terwijl de opleidingen van sportorganisaties zich met name richten op vormen van (professionele) verenigingsondersteuning.

Verder is het opmerkelijk dat de sportorganisaties die momenteel al verenigingsondersteuners in dienst hebben, aan die functionarissen bepaalde (minimum) leeftijdseisen stellen. Dit bemoeilijkt het opnemen van specialisaties ten behoeve van (professionele) verenigingsondersteuning in de sport in initiële beroepsopleidingen. Vanuit dat perspectief zou het logisch zijn om het opleiden tot (professionele) verenigingsondersteuner vooral in bij- en nascholingstrajecten een plaats te geven.

Het opleidingsveld is in principe klaar om in te spelen op het proces van professionalisering. Er zal in de opleiding van beroepskrachten voor de sport wel meer aandacht moeten worden geschonken aan verenigings- en vrijwilligersmanagement.

Gedurende de ontwikkeling van dit banenplan hebben diverse opleidingsorganisaties hun interesse kenbaar gemaakt en hun aanbod gepresenteerd. De bereidheid bij het opleidingsveld om in te spelen op dit PRinS banenplan is begrijpelijkerwijs groot en toont aan, dat dat deel van het veld klaar is voor het proces van professionalisering. Wanneer in overleg met het werkveld en gelegitimeerd door de sociale partners in de sport beroeps- en functieprofielen zijn opgesteld, kunnen op basis daarvan opleidingsprofielen (HBO-opleidingskwalificaties en MBO-eindtermen) worden vastgesteld. De verschillende opleidingsinstanties zullen naar verwachting vervolgens niet aarzelen om, binnen de wettelijke kaders, hun leerplannen aan te passen.

Enigszins vooruitlopend op dat proces kan wel worden gesteld dat in de opleiding voor beroepskrachten in de sport veel (meer) aandacht zal moeten worden geschonken aan verenigings- en vrijwilligersmanagement binnen de georganiseerde sport. In de huidige situatie leiden de MBO- en HBO-instellingen hun studenten toch nog vooral op voor functies in professioneel geleide, commerciële (sport)organisaties.²⁷ Zoals eerder al is vastgesteld, vraagt het werken met vrijwilligers en functioneren in vrijwilligersorganisaties toch om andersoortige kwaliteiten en competenties. Ook vanuit dat oogpunt ligt het erg voor de hand om bij dualisering van opleidingen (leren en werken) stagejaren bij sportverenigingen of sportondersteunende organisaties in te roosteren. Op beperkte schaal gebeurt dat overigens nu al.

26. In het kader van een deelonderzoek is aan vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen en sportopleidingen gevraagd of hun opleiding (of een onderdeel daarvan) opleidt tot verenigingsmanager dan wel verenigingsondersteuner. Daarnaast is gevraagd om onderliggende beroeps- of functieprofielen en eindtermdocumenten. Aan dat laatste verzoek konden en wilden slechts enkele instituten gehoor geven. Deze eerste verkenning is verricht door Alijd Vervoorn SEC.

27. Dit is begrijpelijk vanuit het ontbreken van carrièreperspectieven binnen de georganiseerde sport. Als ook het proces van beroepsvorming op het terrein van verenigingsmanagement op gang gaat komen, zal de aantrekkingskracht van een managementfunctie in de georganiseerde sport toenemen.

Om het proces van professionalisering, zoals bedoeld in dit banenplan, toch al op korte termijn op gang te brengen, moeten verschillende (bij)scholingstrajecten worden uitgezet. Zowel kwalitatief als kwantitatief sluit het scholingsaanbod (nog) niet (helemaal) aan bij de te verwachten vraag. Samenwerking tussen onderwijsinstellingen, landelijke sportorganisaties en provinciale sportraden is daarbij vanzelfsprekend dringend gewenst. Er moet worden voorkomen dat het wiel bij herhaling opnieuw wordt uitgevonden.²⁸

3.6 Kosten en profijt

De gemiddelde functioneringskosten (salaris en onkosten, aangevuld met alle overheadkosten) van een gekwalificeerde PRinS-professional met een volledige werkweek belopen al gauw een ton per jaar. De eventuele BTW is hierbij niet inbegrepen; daarover later meer.

Zoals al eerder is opgemerkt, wordt voor de financiering van dit banenplan uitgegaan van het profijtbeginsel: de benodigde financiële middelen ten behoeve van deze nieuwe arbeidsplaatsen moeten worden gefourneerd door diegenen die van de inzet van beroepskrachten profiteren. Dat zijn in de eerste plaats de sportorganisaties zelf (de verenigingen) en de sporters die daarbij aangesloten zijn. Er kan gevoeglijk worden aangenomen dat zij de meeste vruchten plukken van de kwaliteitsverhoging die professionalisering met zich meebrengt en dat zij in staat en ook genegen zijn om het merendeel van de kosten te dragen.

Daarnaast wordt een substantiële bijdrage van de overheid verwacht. Een beroep op aanvullende financiële ondersteuning door de overheid kan op verschillende gronden worden gerechtvaardigd. De kwaliteitsverhoging die via professionalisering gerealiseerd kan worden, heeft ook een duidelijke maatschappijgerichte dimensie. Juist door professionalisering van managementtaken kunnen allerlei maatschappelijke aspecten van en in de sport meer aandacht krijgen. De versterking van de interne organisatie van de sport vergroot sowieso de instrumentele gebruiksmogelijkheden. Daarnaast kan worden verwezen naar al die andere maatschappelijke terreinen waar vrijwilligerswerk en/of eigen financiële bijdragen ook belangrijk zijn, en waar het heel normaal gevonden wordt dat de overheid tevens bijdraagt aan een professionele organisatie (musea, bibliotheken, muziekscholen, club- en buurthuizen, politieke partijen, kerken). En tenslotte geldt voor de overheid uiteraard het werkgelegenheidsargument, waar de financiële voordelen van eventuele inderdieneffecten aan toegevoegd kunnen worden.

Hoewel de behoeften op verenigingsniveau richtinggevend zijn in dit plan, kunnen de bevordering van werkgelegenheid in de sport en de inschakeling van werklozen, mensen met een wachtgelduitkering en arbeidsgehandicapten belangrijke nevendoelen zijn.²⁹ Het gaat immers om nieuwe werkgelegenheid en die heeft ook weer een gunstig effect op de bedrijvigheid in het algemeen. Inschakeling van uitkeringsgerechtigden kan bovendien forse besparingen op uitkeringsgelden opleveren.

De vakleerkrachten lichamelijke opvoeding, die een (gedeeltelijke) wachtgelduitkering ontvangen of (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt zijn, vormen een interessante doelgroep. Het kan daarbij gaan om mensen die fysiek of psychisch (tijdelijk) niet meer in staat zijn in het onderwijs te werken, maar wel de (waarschijnlijk minder belastende) functies op het vlak van het verenigingsmanagement zouden kunnen uitoefenen. Ook kan gedacht worden aan vakleerkrachten die, bijvoorbeeld vanwege een teruglopend leerlingenaantal, (tijdelijk) een (gedeeltelijke) wachtgelduitkering ontvangen. Dit type werk in de

28. In dit verband wordt verwezen naar de follow up van het onderzoek van Boer & Croon naar de mogelijkheden van een nieuwe sporttechnische opleidingsinfrastructuur ('Sport en bewegen: kiezen voor de toekomst'; Amsterdam, mei 1998). Vanuit een arbeidsmarktanalyse zullen de opleidingsbehoeften binnen en ten behoeve van de sportsector in kaart worden gebracht, waarna een proces van afstemming en integratie tot stand zal worden gebracht. Dit banenplan, dat in samenwerking met het ministerie van VWS werd ontwikkeld (VWS is tevens, samen met het ministerie van OC & W, mede-opdrachtgever voor het vervolgtraject op het onderzoek van Boer & Croon), zal mee worden genomen in dit vervolgtraject.

29. Het kwantitatieve aspect van het werkgelegenheidsargument, in termen van aantallen nieuwe managementbanen in de sport, zal later in dit hoofdstuk worden geconcretiseerd.

Voor de financiering van dit banenplan wordt het profijtbeginnsel gehanteerd: zowel de sport als de overheid dragen substantieel bij in de kosten, omdat zij baat hebben bij de kwaliteitsverhoging, die door deze vorm van professionalisering zal worden gerealiseerd.

georganiseerde sport kan voor deze categorie uitkeringsgerechtigden een aantrekkelijk alternatief zijn. Voor de sportsector, die op zoek is naar kandidaten voor betaalde functies in of ten behoeve van verenigingen, vormen zij een aantrekkelijke potentiële arbeidspool. De betrokken sportleraren hebben kennis, vaardigheden, ervaringen en een affiniteit met sport, die in de uitoefening van taken op het gebied van verenigingsmanagement van pas kunnen komen. Via een gericht bijscholingstraject zullen deze mensen

uitstekend uit de voeten kunnen in de sportsector.³⁰

Maar ook voor de onderwijswereld heeft met name de (re)integratie van arbeidsgehandicapten in de sport grote voordelen. Het onderwijs heeft namelijk een groot gebrek aan herplaatsingsmogelijkheden.³¹ Voor leerkrachten die onmogelijk terug kunnen voor de klas zijn er vaak nauwelijks alternatieven. De zogeheten inverdieneffecten zijn - gelet op de relatief hoge salarisschalen, dito uitkeringen én mogelijk lange uitkeringsduur - zeer de moeite waard. Overigens hoeft in dit verband natuurlijk niet uitsluitend te worden gedacht aan de vakleerkrachten lichamelijke opvoeding. Herscholing van andere leerkrachten met een uitkering behoort ook tot de mogelijkheden.

Hoe groot dit reservoir aan potentiële arbeidskrachten precies is, en hoeveel arbeidsgehandicapten in aanmerking (willen en kunnen) komen voor reïntegratie in de sportsector is vooralsnog onduidelijk. Ook ten aanzien van de mogelijke inverdieneffecten (uitkeringen en uitvoeringskosten) wordt daardoor nog in het duister getast.³² Hiervoor zijn verschillende oorzaken. De registratie van uitkeringsgerechtigden is gebrekkig. Een (onbekend) deel van de arbeidsgehandicapten is niet in staat werk te verrichten en van de eerder gedeeltelijk arbeidsongeschikt verklaarden mensen werkt inmiddels ook al een (wellicht) groot deel. De verwachtingen ten aanzien van de reïntegratie van arbeidsgehandicapten mogen trouwens niet te hoog worden gespannen. Eerdere pogingen om arbeidsgehandicapten in te schakelen in andere sectoren van de arbeidsmarkt (onderwijs, metaal, land- en tuinbouw) hebben tot op dit moment betrekkelijk weinig opgeleverd.³³

3.7 Financiering vanuit de sport

Verwacht wordt dat de verenigingen door de inschakeling van beroepskrachten beter gaan functioneren (efficiency-winst, ledenaanwas, meer sponsoring, omzetgroei kantine, energiebesparing, e.d.). Daardoor komen binnen de clubs geleidelijk aan middelen vrij waarmee een deel van de kosten van deze beroepskrachten betaald kunnen worden. De omvang van dit 'terugverdieneffect' hangt sterk af van het type taken dat geprofessionaliseerd wordt en van de wijze waarop die taken worden vervuld. Dit kan pas na verloop van tijd proefondervindelijk worden vastgesteld. Voor dit plan is uitgegaan van een raming waarbij deze beroepskrachten gemiddeld ten minste 10% van de totale functioneringskosten terugverdienen. Dat is het eerste deel van de eigen financiering.

Waaruit kan de sport deze operatie verder nog bekostigen? Het merendeel van de benodigde eigen sportmiddelen komt beschikbaar wanneer de kwaliteitsverhoging zich vertaalt in een hogere eigen bijdrage van de sporter aan de vereniging. Een kwalitatief beter sportaanbod kan die contributieverhoging zeker rechtvaardigen, temeer daar het lidmaatschap van verenigingen doorgaans nog relatief goedkoop is. Er zijn sterke aanwijzingen dat het mogelijk is om de prijs van sportbeoefening flink te verhogen zonder dat er (veel) mensen afhaken.

Hoewel er in de sport in het verleden het nodige onderzoek is gedaan naar de relatie

tussen sportparticipatie en sportkosten en ook naar het verband tussen sportparticipatie en financiële draagkracht, is er toch nog niet zo veel bekend over de prijselasticiteit van sportbeoefening. Welk effect hebben kostenverhogingen nu eigenlijk precies op de sportdeelname? Hoeveel rek zit er in de eigen bijdrage van sporters? Kan uit de explosieve groei van het commerciële segment van de sportsector worden afgeleid dat men over het algemeen best bereid is meer te betalen voor sportbeoefening als de begeleiding, de accommodatie en de service maar van goede kwaliteit zijn?

De antwoorden op die hele concrete vragen kunnen in de onderzoeksliteratuur niet worden gevonden. Maar dat betekent natuurlijk nog niet dat daarover helemaal niks zinnigs is gepubliceerd. Integendeel, de waardevolle inzichten die hieronder worden weergegeven, weerleggen dat. Een waarschuwing vooraf is echter wel op zijn plaats. Omdat er verschillende definities worden gehanteerd zijn de gegevens die de verschillende onderzoeken op dit terrein hebben opgeleverd vaak moeilijk te vergelijken of met elkaar in verband te brengen.³⁴ Niettemin kunnen met de meer algemene bevindingen uit de verschillende onderzoeken op dit terrein beleidskeuzes worden onderbouwd.

De belangrijkste bevindingen worden hieronder kort op een rijtje gezet:

- Omdat de verenigingscontributie slechts een beperkt deel is van de totale kostprijs van sportbeoefening, heeft een verhoging daarvan een beperkt effect op de sportdeelname. (Késenne, 1992)
- De prijselasticiteit van sport is beperkt, maar verschilt wel naar inkomen. Prijsverhogingen hebben een gering effect op de vraag naar sport in het algemeen. Lagere inkomens hebben een hogere prijsgevoeligheid. (Taks, 1996)
- Naarmate sporters intensiever met hun sport bezig zijn, trekken zij zich minder aan van eventuele kostenverhogingen. (Manders en Kropman, 1984)
- Er is een positief verband tussen inkomenspositie en sportparticipatie. Hoe hoger het inkomen dat men verdient, hoe groter de kans is dat men is aangesloten bij een sportclub. (Van den Heuvel en Van der Werf, 1998)
- Veel verenigingssporters zeggen meer geld over te hebben voor een kwalitatief beter sportaanbod. (Duijvestijn en Schipper, 1998)
- Te weinig tijd is een veel belangrijkere reden om niet (meer) te sporten dan te hoge kosten. (Taks, 1996)
- Sporters vinden de hoogte van contributies (en consumptieprijsen) wel erg belangrijk, maar het niveau daarvan is niet essentieel voor de beslissing om te gaan of blijven sporten of voor de keuze van een bepaalde sport(organisatie). (Duijvestijn en Schipper, 1998)

Uit het voorgaande kan de conclusie worden getrokken dat er over het algemeen gesproken inderdaad mogelijkheden zijn om de eigen bijdrage van de sporter te verhogen en dat de sportparticipatie daaronder niet hoeft niet leiden, mits er voorzieningen worden getroffen voor minder draagkrachtigen.

En die voorzieningen zijn er, zo blijkt uit een inventarisatie bij gemeenten.³⁵ Vrijwel iedere gemeente heeft een subsidieregeling of declaratiemogelijkheid ingesteld voor mensen op of rond het minimuminkomen. De afbakening van de categorie begunstigden verschilt wel van gemeente tot gemeente. Hetzelfde kan worden gezegd van de geboden vergoeding. Er zijn gemeenten waar de inwoners op niet meer dan een paar tientjes per persoon per jaar kunnen rekenen, maar ook gemeenten waar op jaarbasis wel enkele honderden guldens per persoon worden verstrekt. Veel gemeenten verstrekken een vergoeding van maximaal 75% van de gemaakte kosten voor contributies, abonnementen, en bijkomende uitgaven tot een bepaald maximum. Zoals aangegeven verschilt dat maximum dan weer naar gemeente, maar ook naar categorie begunstigden. Soms wordt er voor jeugdigen meer

30. Tijdens de ontwikkeling van dit banenplan en in reactie op de publiciteit die er al aan gegeven is, is NOC*NSF al spontaan benaderd door diverse potentieel geïnteresseerde kandidaten uit deze doelgroep.

31. Rietbergen & Frencken (1999).

32. Een nader onderzoek naar het potentieel aan gekwalificeerde uitkeringsgerechtigden door Assist, adviesbureau voor sportbeleid, leverde hieromtrent helaas geen dieper inzicht.

33. De Volkskrant, 16 juni 1999.

34. Het begint er al mee dat niet iedereen hetzelfde verstaat onder sport. Wanneer doet iemand aan sport? Moet dat in georganiseerd verband plaatsvinden? Is een sportvisser een sporter? Maar ook de sportkosten worden niet op dezelfde wijze afgebakend. Horen de consumpties in de kantine daar ook bij? En waar ligt de grens tussen sportkleding en vrijetijdskleding? Tekenend voor deze problematiek zijn de grote verschillen in de gemiddelde kosten van sportbeoefening die door verschillende onderzoekers berekend zijn. Manders en Kropman kwamen in 1984 op f660 uit voor de doorsnee Nederlandse sporter. Het NIPO becijferde tien jaar later dat de sporter van 16 jaar en ouder jaarlijks f537 uitgaf aan sportbeoefening. Oglivie presenteerde in hetzelfde jaar een heel andere rekensom. Dat marktonderzoeksbureau kwam uit op een gemiddelde van f1.189 voor de sporters van 18 jaar en ouder.

35. In het kader van het PRinS onderzoek werd deze inventarisatie verricht onder twintig gemeenten van uiteenlopende omvang.

uitgetrokken dan voor volwassenen, soms juist minder. Ook 65+ers en alleenstaanden worden in sommige gemeenten wat ruimhartiger behandeld. In de grote steden is er naast een subsidieregeling vaak ook sprake van een speciale stadspas voor mensen op of rond het minimum. Hiermee krijgt men permanent korting op verschillende voorzieningen op sociaal-cultureel gebied, waaronder ook sport.

Dat er mogelijkheden zijn om de kosten van professionalisering via contributieverhogingen te verhalen op de sporter, kwam ook naar voren in de eerdergenoemde discussies met het selecte gezelschap van verenigingsbestuurders. Verschillende bestuurders hadden in hun eigen vereniging forse contributieverhogingen kunnen doorvoeren zonder dat er sprake was van ledenverlies.

Opmerkelijk is dat deze verenigingsbestuurders door de bank genomen ook goede mogelijkheden zien om contributies op te schroeven om professionalisering te bekostigen. Een contributieverhoging in de orde van f 50,00 per persoon over een periode van vier jaar wordt door vrijwel alle bestuurders die aan de discussies deelnamen voor mogelijk gehouden. Een belangrijke voorwaarde daarbij is wel dat de leden ook meer waar voor hun geld krijgen.

minderheid van alle sporters aanleiding kunnen zijn om het lidmaatschap op te zeggen.

Sporters over contributieverhoging

Begrip voor contributieverhoging?	Percentage sporters en ouders van jeugdsporters
Ja	76%
Nee	18%
Weet niet / geen antwoord	6%

Sporters over lidmaatschap na contributieverhoging

Bij stapsgewijze verhoging contributies met f 50,00 nog wel lid blijven?	Percentage sporters en ouders van jeugdsporters
Ja	87%
Nee	5%
Weet niet / geen antwoord	8%

Uit een nadere analyse van de antwoorden blijkt dat er geen significante verschillen zijn naar tak van sport of intensiteit van sportbeoefening (uitgedrukt in aantal uren per week en het aantal weken per jaar). De mate van tevredenheid met de club doet er verrassend genoeg ook niet toe. Statistisch significant zijn wel de leeftijd, het (huidige) contributieniveau, de beoordeling van de kaderproblematiek binnen de vereniging en het vrijwilliger zijn.

Senioren (vooral van 30 jaar en ouder) hebben meer moeite met contributieverhogingen dan ouders van jeugdleden. Ouders van jeugdleden in de basisschoolleeftijd tonen het meeste begrip voor de eventuele contributiesprong.

Leeftijd - begrip voor contributieverhoging

Begrip voor contributieverhoging?	Ouders van jeugdleden	Seniorleden
Ja	83%	71%
Nee	14%	20%
Weet niet / geen antwoord	4%	8%

Sporters die veel geld kwijt zijn aan de beoefening van hun sport (contributies, kleding, materialen, reiskosten, enz.) staan niet anders tegenover contributieverhoging dan sporters die daar weinig aan uitgeven, maar wanneer uitsluitend de component contributies/cursusgelden/licentiekosten in ogenschouw wordt genomen, dan is er wel enige relatie tussen de hoogte daarvan en het begrip dat men heeft voor contributieverhoging. Naarmate sporters in de huidige situatie meer van deze vaste kosten hebben (die individueel niet kunnen worden beïnvloed) hebben ze minder begrip voor een stijging in de eigen bijdrage. Mensen met hogere inkomens kiezen vaker voor duurdere

takken van sport. Opvallend genoeg hebben deze hogere inkomens (dus) ook iets vaker moeite met contributieverhogingen. Sporters met een gezinsinkomen boven de f 100.000 tonen iets minder begrip, sporters met een gezinsinkomen beneden de f 40.000 hebben meer twijfels. De neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven, kan in dat laatste geval wel eens een rol spelen. *Weet niet* zou een ‘veilig’ alternatief kunnen zijn voor geen begrip.

Het is opmerkelijk dat vooral het bestuurlijk kader binnen verenigingen sceptisch staat tegenover contributieverhoging, terwijl het overgrote deel van de leden er geen problemen mee heeft.

Een kwalitatief beter sportaanbod kan een geleidelijke contributieverhoging rechtvaardigen. De voorzitters van de verenigingen uit het brede clubpanel, zijn op dit punt veel sceptischer. Meer dan de helft van alle voorzitters gelooft niet dat de sporters bereid zijn om een hogere contributie te betalen, wanneer de vereniging beter georganiseerd is en de leden meer service en kwaliteit zou bieden. Niet meer dan één op de vijf voorzitters meent dat een contributieverhoging van f 50,00 per persoon ten behoeve van professionalisering haalbaar is. Ook al zou de verhoging van de eigen bijdrage stapsgewijs plaatsvinden, en mocht men er vanuit gaan dat veel verenigingen tegelijk hun contributies zouden verhogen en dat er door de overheid voorzieningen zouden worden getroffen voor minder draagkrachtigen, dan nog verklaarde bijna 60% van de voorzitters er geen fiducie in te hebben.

Voorzitters over contributieverhoging

	Sporters bereid meer te betalen voor meer service en kwaliteit?	Contributieverhoging van f50,00 per sporter in 4 jaar haalbaar?
(Waarschijnlijk) wel	34%	21%
(Waarschijnlijk) niet	52%	59%
Weet niet	14%	21%

Het is de vraag of de percentages (met name in de tweede kolom) worden gedrukt door het gegeven dat volgens meer dan de helft van de voorzitters professionalisering niet nodig of wenselijk is. Ook een causale relatie in omgekeerde richting is plausibel: omdat er grote scepsis bestaat ten aanzien van de financiële haalbaarheid van professionalisering staat men er (nog) niet open voor.³⁶ Het is hoe dan ook een feit dat de voorzitters van de verenigingen die wél openstaan voor professionalisering ook duidelijk meer vertrouwen hebben in de bereidheid van de sporters om meer contributie op te brengen.

Over het geheel genomen moet worden vastgesteld dat onder het bestuurlijk kader van verenigingen de scepsis overheerst. Maar wanneer de resultaten van een grootschalig onderzoek onder de leden van dezelfde verenigingen ernaast worden gelegd, blijkt deze scepsis eigenlijk volkomen misplaatst.³⁷ De leden en de ouders van jeugdleden tonen zich wel degelijk bereid om een hogere eigen bijdrage te betalen. Hoewel er slechts een summiere toelichting kon worden gegeven op de achtergronden van een eventuele contributieverhoging van vijf tientjes, gaf toch ruim driekwart van de leden aan daarvoor begrip te hebben en zou een dergelijke contributieverhoging voor slechts een kleine

36. Dat voorzitters die niet open staan voor professionalisering er óók al veel minder van overtuigd zijn dat beroepskrachten zichzelf kunnen terugverdienen, wijst in dezelfde richting.

37. De meeste verenigingen uit het sportpanel hebben ledenlijsten beschikbaar gesteld waaruit een representatieve steekproef van 1000 sporters is getrokken. Deze zijn, nadat zij daarvan schriftelijk op de hoogte zijn gesteld, telefonisch benaderd voor een vraaggesprek. Medio juni vonden de gesprekken plaats. De respons was bijzonder hoog. Binnen een week vonden 631 geslaagde gesprekken plaats. De meeste andere sporters werden driemaal achtereenvolgende keren tevergeefs gebeld. Slechts in 80 gevallen werd medewerking aan het onderzoek geweigerd. Dit deelonderzoek werd door Diopter in samenwerking met M4 Marktonderzoek uitgevoerd.

Inkomen - begrip voor contributieverhoging

Begrip voor contributieverhoging?	Bruto huishoudinkomen per jaar					
	Minder dan f40.000	f40.000 - f60.000	f60.000 - f80.000	f80.000 - f100.000	meer dan f100.000	geen opgave
Ja	69%	76%	83%	74%	71%	78%
Nee	17%	20%	13%	18%	24%	15%
Weet niet	14%	4%	4%	8%	5%	7%

Sporters die van mening zijn dat hun vereniging kampt met organisatorische problemen en/of gebrek aan vrijwillig kader, zijn eerder geneigd om begrip op te brengen voor contributieverhogingen. Sporters die zelf ook vrijwilligerswerk doen staan daar weer kritischer tegenover. Dat laatste is opmerkelijk maar misschien ook wel weer verklaarbaar. Wellicht hebben zij wat meer moeite met een verhoging van de eigen bijdragen omdat zij zelf (nota bene pro deo) ook al een behoorlijke bijdrage ‘in natura’ leveren om de

vereniging in stand te houden. De kritische houding van veel vrijwilligers kan een verklaring zijn voor de flinke reserve die de voorzitters - zij doen hun werk immers ook op vrijwillige basis - koesteren tegenover beleidsinspanningen gericht op professionalisering.

Bij de implementatie van dit banenplan moet rekening worden gehouden met de relatief kritische houding van het (vrijwillig) bestuurlijk kader van verenigingen.

Sporters en vrijwilligers over contributieverhoging

Begrip voor contributieverhoging?	Leden die geen vrijwilligerswerk doen	Leden die wel vrijwilligerswerk doen
Ja	79%	67%
Nee	15%	24%
Weet niet / geen antwoord	6%	9%

De relatief kritische houding van de vrijwilligers maakt het hoe dan ook lastiger om plannen voor professionalisering te realiseren. Zij vormen immers het huidige verenigingskader en moeten daarbij het voortouw nemen. Bij de implementatie van beleidsinitiatieven gericht op professionalisering moet daar dus goed rekening mee worden gehouden. Heel wat vrijwilligers, waaronder ook verenigingsbestuurders, zijn op voorhand weinig geneigd om de hoogte van de contributie te veranderen ten behoeve van professionalisering, hoe groot de problemen binnen de vereniging ook zijn. Door *contributiedifferentiatie* kan mogelijk enigszins tegemoet worden gekomen aan de meer particuliere bezwaren van vrijwilligers. Er blijkt, zeker ook onder de leden die zelf geen vrijwilligerstaken vervullen, namelijk behoorlijk veel steun te bestaan voor contributieregelingen die vrijwilligers korting geven.

Contributiekorting voor vrijwilligers

Houding tegenover korting op contributie voor vrijwilligers	Percentage sporters en ouders van jeugdige sporters
Positief	64%
Neutraal	14%
Negatief	20%
Weet niet / geen antwoord	2%

Gelet op de opstelling van de leden is contributiedifferentiatie naar leeftijd juist niet gewenst. Bijna elke vereniging met jeugd in de gelederen hanteert voor die categorie leden lagere contributietarieven. Op grond van de resultaten van de enquête onder leden en

ouders van jeugdleden kunnen daar vraagtekens bij worden geplaatst. Is het gemaakte onderscheid (nog) wel te rechtvaardigen? Het ligt voor de hand om een eventuele contributieopslag ten behoeve van professionalisering in ieder geval niet proportioneel vast te stellen, maar de kosten evenredig op jong en oud te verhalen. Het heeft er alle schijn van dat ouders van jeugdleden wat gevoeliger zijn voor het kwaliteitsargument. Zij blijken in ieder geval zeer bereid een hogere contributie te betalen.

Ook al lijkt de voorgestelde verhoging van de eigen bijdrage voor relatief weinig verenigingsleden een onoverkomelijk probleem te zijn, er kan natuurlijk niet zomaar voorbij worden gegaan aan het feit dat er ook sporters zijn die aangeven dan (waarschijnlijk) af te haken of nu nog in het midden laten wat zij te zijner tijd zullen doen. Enkele relativerende opmerkingen zijn echter op hun plaats. Dat 5% van de leden zegt waarschijnlijk te zullen stoppen, betekent nog niet dat dat uiteindelijk ook het geval zal zijn. Wanneer de verhogingen goed worden beargumenteerd, deze geleidelijk worden doorgevoerd, andere verenigingen hetzelfde doen en er een vangnet is voor minder draagkrachtigen, zal de schade naar alle waarschijnlijkheid wel meevallen.

Met betrekking tot de eventuele uitval van minder draagkrachtige sporters dient overigens nog opgemerkt te worden dat de bekendheid met individuele subsidiemogelijkheden gering is, zowel onder sporters als onder verenigingen. Hoewel in vrijwel elke gemeente een regeling bestaat waar minder draagkrachtige sporters een beroep op kunnen doen, gaf niet meer dan een derde van alle sporters aan dat daarvan sprake was. De meeste sporters wisten het gewoon niet en de contactpersonen van de verenigingen waren niet veel beter op de hoogte. Ook dit aspect verdient aandacht bij de vaststelling van strategieën om contributies te verhogen.

3.8 Financiering vanuit de overheid

Het zal voor sportverenigingen niet mogelijk zijn om van meet af aan het merendeel van de kosten te dragen. Het kan immers enige tijd duren voordat de nieuwe beroepskrachten zichzelf (gedeeltelijk) terugverdienen en voordat sportverenigingen hun contributies zodanig hebben opgeschroefd, dat er voldoende middelen vrijkomen om de kosten van de inschakeling van beroepskrachten te kunnen dekken. Een regeling waarin een oplopende eigen bijdrage vanuit de vereniging gekoppeld wordt aan een (gedeeltelijk) afnemende subsidie vanuit de overheid ligt voor de hand.

Het professionaliseringsproces dient gefinancierd te worden vanuit een oplopende eigen bijdrage vanuit de vereniging en een afbouwende subsidie vanuit de overheid.

In het kader van het voormalige STK-beleid nam de bijdrage van de overheid geleidelijk af van 100% naar 60%. Gelet op de eerdere argumentatie met betrekking tot de eigen bijdrage van sporters, wordt voor dit banenplan een afname voorgesteld van circa 80% naar 40% in vier jaar tijd. Dat wil zeggen dat de eigen bijdrage vanuit de sport in diezelfde vier jaar van 20% naar 60% groeit. Van de rijksoverheid wordt verwacht dat zij middelen beschikbaar stelt om het professionaliseringsproces vlot te trekken en bijvoorbeeld via fiscale faciliteiten ook structureel bijdraagt aan de instandhouding van aanstellingen. In de sfeer van de belastingfaciliteiten wordt gedacht aan een soort WVA-regeling (Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen), specifiek voor de sport. De bestaande WVA-regeling is erop gericht om werkgevers, met behulp van fikse kortingen op afdrachten van belasting en premies, te stimuleren om banen te creëren aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

Er is bij de globale kostenberekening nog geen rekening gehouden met eventuele omzetbelasting. Indien de betaalde diensten van PRinS-professionals belast worden met het hoge BTW-tarief, dan zullen de kosten voor verenigingen - die meestal geen mogelijkheden hebben om BTW terug te vragen - substantieel stijgen. Door betaalde dienstverlening in het kader van de verenigingsondersteuning en detachering van verenigingsmanagers vrij te stellen van omzetbelasting of daarvoor het lage tarief te hanteren, zouden de kosten van professionalisering door uitbesteding van taken en inschakeling van externen kunnen worden beperkt.

Indien, zoals eerder is gesuggereerd, (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte leerkrachten worden ingeschakeld, kunnen de kosten van de beoogde professionalisering in de eerste jaren worden gedrukt door gebruik te maken van de bestaande mogelijkheden in het kader van de Wet op de (Re)integratie van arbeidsgehandicapten (Wet Rea). Op grond van deze wet kan een werkgever die een arbeidsgehandicapte in dienst neemt in de eerste jaren aantrekkelijke subsidies toucheren. Bij een volledig dienstverband gaat het om f 12.000 in het eerste jaar, f 8.000 in het tweede jaar en f 4.000 in het derde jaar. Verder kan de werkgever onder andere subsidies ontvangen voor scholing, training, begeleiding e.d., kan de eerder genoemde WVA-regeling worden toegepast, zijn er mogelijkheden voor kwijtschelding van de basispremie WAO en voor (aanvullende) ziekengelduitkering.

Zowel de rijksoverheid, als de provinciale en lokale overheid zullen betrokken worden bij de financiering van professionaliseringsinitiatieven in de sport. De specifieke lastenverdeling dient bepaald te worden in een onderhandelingsproces, dat op lokaal niveau plaatsvindt.

Maar behalve van de rijksoverheid worden ook van de lokale en provinciale overheden structurele bijdragen verlangd. Hoe de verdeling van lasten tussen de verschillende overheden er uiteindelijk precies uit zal zien is op dit moment nog niet te zeggen. Dat is inzet van onderhandelingen die gedeeltelijk ook decentraal moeten plaatsvinden. Uit die onderhandelingen hoeft overigens niet persé een uniform financieringsmodel naar voren te komen. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat in de grote steden, in het kader van het Grote Stedenbeleid, extra middelen worden uitgetrokken voor professionalisering van het verenigingsleven in oude stadswijken.

Ook bij de Europese Unie zal worden aangeklopt voor financiële ondersteuning.³⁸ Het lopende subsidieprogramma *Third system and employment* van het Directoraat-Generaal V *Employment, Industrial Relations and Social Affairs* biedt interessante aanknopingspunten. Indien daar een vervolg op komt, zal er zeker op worden ingetekend. Daarnaast zijn er, vanwege de gunstige werkgelegenheidseffecten, goede mogelijkheden om met name op regionaal niveau financiële ondersteuning te verkrijgen uit het Europees Sociaal Fonds. Wanneer EU-middelen beschikbaar komen, zullen deze in eerste instantie worden aangewend voor de financiering van allerlei randvoorwaardelijke en flankerende activiteiten zoals voorlichting, monitoring en evaluatie, ontwikkeling en organisatie van bijscholingen en opleidingen, ontwikkeling van arbeidsvoorwaardenbeleid enzovoort. Er wordt echter ook gedacht aan een 'premieregeling' voor de pioniers van het plan, waardoor de eigen bijdrage van verenigingen minder snel hoeft op te lopen.

3.9 Voorschot op implementatie

Op grond van de eerder uitgewerkte gegevens kan vrij eenvoudig worden becijferd hoeveel banen een landelijk beleidsinitiatief gericht op professionalisering bij benadering kan opleveren.

Er kan vanuit worden gegaan dat de gemiddelde functioneringskosten van een PRinS-professional circa f 100.000 per jaar bedragen (inclusief onkosten, werkgeverslasten,

overheadkosten e.d.). Wanneer de verenigingen (uiteindelijk) 60% van de functioneringskosten dragen en tenminste 10% van de functioneringskosten kunnen terugverdienen, moet de helft van de functioneringskosten worden opgebracht door contributieverhoging. Wanneer wordt uitgegaan van een stapsgewijze verhoging van de eigen bijdrage tot f 50,- per persoon per jaar, dan betekent dat dat per 1.000 sporters 1 fte kan worden aangesteld. Voor de hele georganiseerde breedtesport met ongeveer 4,7 miljoen sporters, betekent dat dus 4.700 fte. Dat aantal zal niet snel worden gerealiseerd, gelet op de grote scepsis binnen de sector met betrekking tot professionalisering. Wanneer alleen de primaire doelgroep in beschouwing wordt genomen, komt het totaal aantal te realiseren fte's op 2.700. Deze twee getallen vormen het minimale en maximale bereik van de beleidsinspanningen in het kader van het PRinS-project. Omdat er vanuit kan worden gegaan dat er door een aantal PRinS-professionals ook in deeltijd zal worden gewerkt, valt het aantal te realiseren banen nog weer wat hoger uit.

Bij de minimale variant gaat het om 2.700 fte ten behoeve van 12.650 verenigingen, dat betekent per vereniging ruim één dag gekwalificeerde arbeid per week. Eén dag per week professionele inzet per vereniging lijkt misschien niet zo veel, maar het gaat om 2.700 nieuwe fte's. Dat betekent ten opzichte van de huidige werkgelegenheid op verenigingsniveau een toename van bijna 50%.³⁹ Door het katalyserend effect van deze vorm van professionalisering kan het eindresultaat bovendien nog veel hoger uitkomen dan 2.700 fte. Vanuit dat perspectief is het dus toch een heel ambitieuze opzet.

Eerder in dit rapport is de organisatorische inbedding van de beoogde PRinS-professionals kort aan de orde gesteld. Een nadere uitwijding volgt in deze paragraaf. Om verschillende redenen wordt de voorkeur gegeven aan concentratie van PRinS-professionals in organisaties op lokaal/regionaal niveau. Organisatorische bundeling van beroepskrachten is efficiënt en effectief. Stationnering van PRinS-professionals in de directe omgeving van de verenigingen waarvoor zij werken vergroot de bereikbaarheid en beperkt de kosten.

Het zou de ondersteuningsinfrastructuur, die momenteel toch al tamelijk ondoorzichtig is, onnodig ingewikkeld maken wanneer de PRinS-professionals binnen één gemeente of regio over allerlei verschillende instanties verspreid zouden worden. Wanneer de krachten worden gebundeld kunnen de ondersteuningsmogelijkheden en faciliteiten beter worden geregeld. De concentratie van expertise is sowieso een pré. Voor de betrokken functionarissen is bundeling ook gunstig met het oog op arbeidsvoorwaarden, begeleiding, beroepsmobiliteit (functieroulatie) en carrièreperspectieven.

Mits de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen goed gereguleerd (gaan) worden, zouden ook de professionals die binnen verenigingsverband (gaan) functioneren deel moeten kunnen uitmaken van deze lokale of regionale ondersteuningsstructuren. Zij zouden kunnen werken vanuit een formeel dienstverband bij zo'n organisatie om vervolgens te worden gedetacheerd bij verenigingen. De betrokken verenigingen blijven daardoor van veel administratieve romsloppigheid verschoond en kunnen ook rekenen op vervanging bij langdurige afwezigheid. Ook de beroepskrachten zelf hebben er natuurlijk alle baat bij dat het werkgeverschap goed geregeld is en de continuïteit gegarandeerd wordt.⁴⁰

Organisatorische bundeling kan bovendien verhinderen dat de beroepskrachten bij de verschillende verenigingen onderdeel worden van een gesloten circuit. Juist het openbreken van de gesloten verenigingscultuur kan immers een belangrijk winstpunt zijn van de aanstelling van professionals. Er moet worden voorkomen dat deze PRinS-professionals (in veel clubs wellicht de enige echte beroepskracht) in een geïsoleerde

38. De mogelijkheden voor subsidiëring vanuit Brussel zijn verkend door Leo Clijnen van ProMotion.

39. Al in hoofdstuk 1 werd vermeld hoeveel fte er momenteel vervuld zijn in de georganiseerde sport: 6000.

40. Ook betaalde trainers, verzorgers en andere professionals die nu bij verenigingen op de loonlijst staan, zouden om dergelijke redenen in staat kunnen worden gesteld om arbeidsovereenkomsten aan te gaan met deze lokale/regionale ondersteuningsorganisaties om vervolgens van daaruit te worden gedetacheerd.

positie komen te verkeren en ook dient ervoor te worden gewaakt dat deze professionals allemaal een deel van hun tijd bezig zijn met hun eigen salarisadministratie.

Door periodieke lokale of regionale bijeenkomsten van PRinS-professionals, die werkzaam zijn binnen verenigingen, kan de collegiale ondersteuning en uitwisseling van kennis en ervaringen worden bevorderd en kan deelname aan bijscholing worden gestimuleerd.

Via organisatorische inbedding in lokale of regionale ondersteuningsorganisaties zouden de PRinS-professionals niet alleen nuttige diensten kunnen vervullen voor de verenigingen; zij zouden ook een verbindende schakel kunnen zijn tussen het (vrijwillig) kader in de verenigingen en beleidsmakers van gemeenten, provinciale en landelijke sportorganisaties. Zij zouden kennis en inzichten kunnen doorspelen van de basis naar de top en vice versa. Zo kunnen deze professionals een belangrijke intermediaire rol vervullen. Zij kunnen zowel de implementatie van beleid top-down als de communicatie bottom-up faciliteren.

Door aansluiting te zoeken op lokaal niveau is de bereikbaarheid vanuit verenigingen optimaal en worden samenwerking en beleidsafstemming tussen sport, onderwijs, welzijn e.d. makkelijker te realiseren. Zo komen ook subsidiemogelijkheden in beeld. Want de extra middelen die het kabinet ter beschikking heeft gesteld voor de sportsector worden met name op het lokale niveau vergeven.

Voor de veiligheid gaat dit banenplan uit van de primaire doelgroep: de achterban van de verenigingen die nu al open staan voor professionalisering. Door het katalyserend effect valt echter te verwachten dat op termijn veel meer verenigingen de stap naar professionalisering durven te zetten.

Een van de lessen die is getrokken uit het STK-beleid (zie paragraaf 1.5) is dat een centralistische aanpak niet werkt. Een uniforme implementatie van de PRinS-voorstellen wordt, vooral vanwege de uiteenlopende mogelijkheden en randvoorwaarden op uitvoeringsniveau en de autonomie van lokale en provinciale overheden, afgewezen. Om voldoende draagvlak te creëren voor beleidsinspanningen in het kader van PRinS, zijn samenwerking en afstemming op uitvoeringsniveau noodzakelijk. Het is daarom ook wenselijk dat de initiatieven tot implementatie van de PRinS-voorstellen aan de basis

worden genomen en noodzakelijk dat de besluitvorming over de concrete invulling ook op uitvoeringsniveau plaatsvindt. PRinS moet geen NOC*NSF aangelegenheid blijven. Op lokaal/regionaal niveau moeten juist andere organisaties de eerste stap zetten. De rol van NOC*NSF daar kan hooguit een stimulerende zijn: meehelpen om verschillende partijen bij elkaar te brengen. Voor NOC*NSF is wel een belangrijke rol weggelegd als het gaat om verwerving van draagvlak bij de beleidspartners op landelijk niveau (VWS, LC, VNG, IOS, enzovoort), belangenbehartiging (subsidieregeling VWS, fiscale faciliteiten, Europese subsidies), stimulering van de totstandkoming van passende opleidingen, bijscholingstrajecten, CAO en andere voorzieningen en monitoring van de ontwikkelingen.

Omdat het de bedoeling is dat zowel het initiatief tot als de besluitvorming over de implementatie van het banenplan decentraal plaatsvindt, wordt verder in het midden gelaten welke vorm de organisatorische concentratie van beroepskrachten op lokaal/regionaal niveau uiteindelijk precies zou moeten aannemen. Mede gelet op de huidige bezinning op de organisatorische infrastructuur van de sport in Nederland (SPIN-project), is het overigens ook niet opportuun om daarover nu vergaande uitspraken te doen. Hier wordt noch voor bestending noch voor hervorming van de sportinfrastructuur gepleit.

Aansluiting bij bestaande structuren en organisatievormen in de sport (zoals regionale geledingen sportbonden, provinciale sportraden, Olympische steunpunten) ligt voor de hand, maar ook nieuwe samenwerkingsverbanden en -initiatieven (lokaal

sportservicebureau) zijn mogelijk. Verschillende organisatorische varianten kunnen eventueel ook na en naast elkaar bestaan.

Er wordt door sportbonden, provinciale sportraden en levensbeschouwelijke koepelorganisaties de laatste jaren steeds meer aan verenigingsondersteuning gedaan. Vrijwel overal en altijd gaat het om tamelijk extensieve vormen van verenigingsondersteuning. Verenigingen worden geïnformeerd en geadviseerd, maar moeten het uiteindelijk wel zelf doen. Per jaar wordt vanuit SNS-middelen 11 miljoen gulden besteed aan activiteiten in het kader van verenigingsondersteuning. De afgelopen jaren kan een explosieve groei worden waargenomen in het aantal dagdelen verenigingsondersteuning.⁴¹ Ging het in 1996 nog om ruim 10.000 dagdelen. Inmiddels gaat het om liefst 35.000 dagdelen.⁴² Deze dienstverlening wordt door de achterban gewaardeerd maar het bereik ervan is nog alles behalve optimaal. Uit een vorig jaar gehouden telefonische enquête onder ruim 900 sportaanbieders bleek dat meer dan de helft van hen in de daaraan voorafgaande twee jaar geen gebruik heeft gemaakt van de diensten van ondersteuningsorganisaties.⁴³

Territoriale concentratie van de beoogde management beroepskrachten heeft de voorkeur.

Professionalisering, zoals hier beschreven, zou in het verlengde kunnen liggen van allerlei bestaande vormen van verenigingsondersteuning, mits lokale/regionale (tak van sport overstijgende) organisatie en samenwerking worden nagestreefd.

Hoewel het in sommige opzichten een voordeel kan zijn dat de professionele ondersteuning van verenigingen vanuit één bond (of koepel) wordt georganiseerd (de reguliere taakuitoefening en de verenigingsondersteuning kunnen in elkaar overlopen) verdient een sporttakoverstijgende aanpak toch de voorkeur. De meeste bonden zullen, vanwege het beperkte aantal aangesloten verenigingen en de geografische spreiding daarvan over het land, eenvoudig niet in staat zijn om een en ander efficiënt en effectief te organiseren. Hoewel een sporttakgewijze organisatie toch eigenlijk vooral voor de hand ligt als het gaat om sporttechnische zaken, zouden de grotere landelijke sportorganisaties toch ook zelfstandig initiatieven kunnen ontplooiën in de lijn van het hier gepresenteerde banenplan.

Het PRinS-project vaart er wel bij wanneer gevestigde organisaties (bonden, koepels, provinciale sportraden of lokale bundelingen) zelf initiatieven gaan ontplooiën die passen binnen de kaders van geformuleerde beleidsvisie. Dat kan de implementatie van het beleidsvoorstel in een aanmerkelijke stroomversnelling brengen. NOC*NSF nodigt daarom ook nadrukkelijk alle bovengenoemde organisaties uit om in het kader van PRinS initiatieven te nemen én allianties te smeden.

Het is goed voorstelbaar dat de grotere sportbonden (of levensbeschouwelijke koepelorganisaties) in eerste instantie (vooral) hun eigen verenigingen als doelgroep zien voor beleidsinitiatieven op het gebied van professionalisering, maar daarbij wel mogelijkheden inbouwen voor samenwerking met bonden en verenigingen in andere disciplines. De tak van sport overstijgende samenwerking en concentratie van beroepskrachten op lokaal/regionaal niveau kunnen dan eventueel ook als een wenkend perspectief worden gehanteerd.

Het bestaande netwerk van provinciale sportraden en sportservicebureaus is als ondersteuningsstructuur voor de hier beoogde beroepskrachten wellicht te grofmazig. Samenwerking met deze provinciale instellingen lijkt echter wel heel goed mogelijk. Deze bureaus zouden overheadtaken (backoffice) kunnen verrichten voor kleinere werkunits op

41. Verenigingsondersteuning op weg naar kwaliteit en service; plan van aanpak voor verenigingsondersteuning (concept), Interne notitie NOC*NSF, juni 1999.

42. Hoewel het om een zeer substantiële groei gaat, is de huidige verenigingsondersteuning zeer beperkt van omvang in vergelijking tot de beoogde professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau. Gaat het bij PRinS in eerste instantie om 2.700 fte. Met de huidige verenigingsondersteuning is minder dan 100 fte gemoeid.

43. Broesder, Bosch & Knevel (1998).

lokaal niveau (frontoffice).⁴⁴ Ook zouden zij een coördinerende rol kunnen spelen, zodat verschillende lokaal of regionaal opererende ondersteuningsorganisaties van elkaars specialismen kunnen profiteren.

Samenwerking met Olympische steunpunten biedt eveneens kansen. Voor sommige actieve topsporters kan een functie als PRinS-professional (in deeltijd) een aantrekkelijk alternatief zijn voor een reguliere werkring. Het kan ook een carrièreperspectief zijn voor de periode na de actieve sportbeoefening.⁴⁵

Een goede mogelijkheid is om deze beroepskrachten onder te brengen in lokale of regionale sportservicebureaus, waarbij de bestaande infrastructuur zoveel mogelijk gebruikt moet worden.

Een meer vernieuwend initiatief zou de vorming zijn van lokale/regionale sportservice centra. Dit concept, dat in SPIN-verband nader wordt uitgewerkt, lijkt zich uitstekend te lenen als organisatorische inbedding van PRinS-professionals.⁴⁶ Het biedt ook mogelijkheden voor inpassing van bijvoorbeeld gemeentelijke buurtsportwerkers, I/D functionarissen en bewegingsconsulenten. Bovendien sluit het goed aan bij het streven, zoals door de staatssecretaris van VWS verwoord in de eerder aangehaalde beleidsbrief over de breedtesportimpuls, naar "een transparante ondersteuningsstructuur in de sport op het lokale niveau". Een quick scan van kansrijke startprojecten in het kader van SPIN en PRinS leert dat er op enkele tientallen plaatsen aanknopingspunten bestaan voor een (verdere) ontwikkeling van het concept.⁴⁷

Hoe zou de samenwerking tussen een lokale/regionale ondersteuningsorganisatie en de verenigingen geformaliseerd kunnen worden? Verenigingen zouden jaarlijks een contract af moeten sluiten met de ondersteuningsorganisatie waarin wordt vastgelegd in welke mate men gebruik gaat maken van de inzet van PRinS-professionals (mimumum aantal uren).

Voor één uur ondersteuning van het verenigingsmanagement zal in het begin f 12,50 tot f 15,- moeten worden neergeteld. Uiteindelijk zal f 37,50 tot f 45,- per uur moeten worden neergeteld.⁴⁸

Omdat er een opbouwfase is, waarin de eigen bijdrage van de verenigingen geleidelijk toeneemt en de collectieve financiering geleidelijk afbouwt, zullen er bij de start afspraken gemaakt moeten worden voor een langere periode. Er zou gedacht kunnen worden aan convenanten op lokaal/regionaal niveau waarin alle betrokken partijen zich jegens elkaar verplichten om de opbouw (of uitbouw; als kan worden aangesloten bij een bestaande organisatie) van een ondersteuningsorganisatie mogelijk te maken. Verenigingen zouden de verplichting aan kunnen gaan om de contributie in vijf jaar tijd gelijkelijk en geleidelijk aan op te voeren en de extra baten door te sluisen naar de ondersteuningsorganisatie. In ruil daarvoor zou de clubs zich dan voor die periode van vijf jaar verzekerd weten van een servicepakket waarvan de omvang gerelateerd is aan het aantal leden. De exacte inhoud en omvang daarvan kan van club tot club verschillen en van jaar tot jaar worden aangepast. Schommelingen in het ledenbestand hoeven een vereniging dan niet in problemen te brengen en datzelfde geldt ook voor veranderingen in de behoefte aan professionele inzet. Tegelijkertijd kan worden verwacht dat (voor de ondersteuningsorganisatie) op lokaal niveau de schommelingen en veranderingen elkaar kunnen compenseren.

Een belangrijk voordeel van een dergelijke aanpak is dat verenigingen niet bang hoeven te zijn dat zij als enige de contributies opschroeven. Verenigingsbestuurders, zeker binnen dezelfde tak van sport houden nauwlettend in de gaten hoe hoog de contributie bij concurrerende verenigingen is.⁴⁹ Afgezien van de autonome contributieverhogingen, voeren deelnemende verenigingen de eigen bijdragen immers tegelijkertijd en ook in dezelfde mate op. Zo'n gezamenlijke contributieverhoging is voor individuele verenigingsbestuurders wellicht ook makkelijker te verdedigen.

44. Bijvoorbeeld op het terrein van arbeidsverhoudingen en -voorwaarden. Zie het rapport net-WERK-in-de-SPORT van IOS en WOS (1997).

45. Over deze mogelijkheden is van gedachten gewisseld met enkele functionarissen die (ex-)topsporters individueel begeleiden. Ofschoon zij meenden dat topsporters een geschikte doelgroep kunnen zijn voor dergelijke functies, legden zij ook de vinger op een mogelijk problematisch punt. Een topsporter die in een vereniging aan de slag gaat, zou weliswaar veel affiniteit met de sport hebben en ook een inspirerende figuur kunnen zijn, maar zou ook moeten omschakelen van een meer egoïstische instelling naar een sociale opstelling.

46. Zie de Tussenrapportage van het project SportInfrastructuur (SPIN) voor de Algemene Vergadering van NOC*NSF van 9 juni 1998: bijlage 4.

47. Bruinink, Vander Gugten & De Poorter (1999).

48. Deze bedragen zijn de uitkomsten van berekeningen die uitgaan van f 100.000 per fte per jaar, 220 werkbare dagen per jaar, 36 declarabele uren per week voor een allround PRinS professional die binnen verenigingsverband actief is, 30 voor een meer gespecialiseerde extern opererende PRinS professional, oplopende eigen bijdrage van 20% naar 60%.

49. Zie Anthonissen & Boessenkaal (1998: 153).

In de convenanten zouden ook afspraken moeten worden gemaakt over het bestuur van de lokale/regionale ondersteuningsorganisaties. Gelet op de verdeling van financiële lasten liggen publiek-private samenwerkingsvormen voor de hand.

De financiële en organisatorische uitwerking van dit banenplan is inzet van de volgende fase; hierdoor wordt het mogelijk PRinS en SPIN zorgvuldig op elkaar af te stemmen.

De nood is hoog en het tij is gunstig. Omdat steeds meer sportverenigingen met organisatorische problemen kampen, het politiek draagvlak voor beleidsinitiatieven op het gebied van professionalisering op het ogenblik tamelijk groot lijkt,⁵⁰ en op middellange termijn de arbeidsmarkt zal krimpen onder invloed van de vergrijzing van de beroepsbevolking, is een voortvarende

aanpak dringend gewenst. Vanwege het enorme financiële beslag en vanwege de scepsis (met name ook in de sportsector zelf!) is daarentegen voorzichtigheid en geleidelijkheid noodzakelijk en onvermijdelijk. Kortom, het is zaak om de professionalisering voorzichtig maar vastberaden op gang te brengen en het aantal arbeidsplaatsen geleidelijk uit te breiden.

Om die reden wordt een flexibel groeimodel voorgesteld, waarbij aanvankelijk op beperkte schaal, maar wel meteen op structurele basis, de aanstelling van professionals wordt gefaciliteerd. Op basis van monitoring kunnen deze beleidsinspanningen worden bijgestuurd en kan richting worden gegeven aan nieuwe beleidsinitiatieven, zodat het professionaliseringsproces een olievlekwerking krijgt.

Voortgangsrapportages zouden benut kunnen worden om sceptici te overtuigen c.q. reserves tegenover deze aanpak weg te nemen. Zo zou inzichtelijk kunnen worden gemaakt dat door de inzet van dit type professionals in de sport:

- het vrijwilligerswerk niet wordt verdrongen;
- dat nieuwe beroepskrachten zichzelf (gedeeltelijk) kunnen terugverdienen;
- dat professionalisering inderdaad tot versterking en modernisering van sportverenigingen leidt;
- dat kwaliteitsverhoging contributieverhoging kan rechtvaardigen;
- en dat de maatschappelijke (meer)waarde van de sport een positieve impuls krijgt dankzij professionalisering in de sfeer van verenigingsmanagement.

50. Wat sport beweegt; contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid: Het kabinet is er (...) van overtuigd dat de sportsector als geheel, en met name daar waar het de georganiseerde sport in verenigingsverband betreft, niet zal kunnen ontkomen aan een serieuze geplande professionalisering.

De regeringspartijen hebben in hun verkiezingsprogramma's zonder uitzondering beleidsinspanningen bepleit op het terrein van professionalisering.

PvdA: ...moet het vrijwilligerskader van de sportverenigingen op lokaal niveau (de "sportinfrastructuur") ondersteund worden. Een beperkte professionalisering daarvan kan zowel de bestuurlijke organisatie als het sporttechnisch presteren verbeteren. Hierbij gaat het om Melkert-banen en ook om het versterken van het midden- en hoger kader van de sportverenigingen, onder meer door het ontwikkelen van een uitgebreid netwerk van vrijwilligerscoördinatoren dat de vrijwilligers in de verenigingen kan ondersteunen...

VVD: ...dient er fonds voor de breedtesport te worden opgericht. Dit fonds dient een belangrijke bijdrage te leveren aan de verdere professionalisering van de georganiseerde breedtesport. Dit gebeurt door het financieren van opleidingen, van werkervaringsplaatsen en door de versterking van het algemene en sportieve kader, etcetera. Uitgangspunt hierbij is, dat een kwalitatief sterk georganiseerde sportwereld een hogere bijdrage levert aan de maatschappelijk nuttige effecten van de sport...

D66: ...In de sportsector moeten de komende kabinetsperiode tenminste 1.000 door het rijk gesubsidieerde banen worden gerealiseerd. De leiding van sportverenigingen moet in de gelegenheid zijn zich te scholen in management en organisatie ter ondersteuning van vrijwilligers...

Literatuurlijst

Anthonissen, A., Waarden en normen in de sport, *Een onderzoek naar vitaliseringsprocessen in de sportvereniging*, Utrecht, 1997

Anthonissen, A. en J. Boessenkool, *De sportvereniging tussen traditie en commercie*, Arnhem, 1996

Anthonissen, A. en J. Boessenkool, *Betekenenissen van besturen, Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*, Utrecht, 1998

Boer & Croon, Sport en bewegen: *Kiezen voor de toekomst*, Amsterdam, 1998 (beperkte oplage)

Van Bottenburg, M. en C.J.M. Schuyt, *De maatschappelijke betekenis van sport*, Arnhem, 1996

Van Boxtel, J. en H. van der Harst, *Kwaliteitsimpuls breedtesport door inzet (regionale) professionals* (concept), 1999

Broesder, J., P.H. Bosch en T.H. Knevel, *Kwaliteitsonderzoek sportondersteuningsinstanties*, Arnhem, 1998

Bruinink, H., M. van der Gugten en G. de Poorter, *Groeidiamantjes in de sport, Quick scan van kansrijke startprojecten voor NOC*NSF in het kader van de ontwikkelingsprogramma's SPIN en PRinS*, Amsterdam, 1999

Van Daal, P., *Werkgelegenheid in de sport*, Tilburg, 1999

Duijvestijn, H.L. en F. Schipper, *Kwaliteit sportaanbod*, Arnhem, 1998

Elsevier Sociaal Info, januari 1999, 's-Gravenhage

Herderscheê, G. en Th. Klein, 'Die handige WAO-er', in: *De Volkskrant*, 26 juni 1999

Van den Heuvel, M. en H. van der Werff, *Trendanalyse sport*, Arnhem, 1998

Hoogendam, A.C.J. en L.C.P.M. Meijs, m.m.v. B.D. Coopmans, *Organiseren van betrokkenheid: vrijwilligers in de sportvereniging*, Utrecht, 1998

Interprovinciaal Overleg Sport en Werkgeversorganisatie in de sport, net-WERK-in-de-SPORT, Arnhem, 1997

Janssens, J.W., '...en sponsors zijn al net zo moeilijk te vinden als vrijwilligers', *Enquête: de zorgen van sportclubs*, Arnhem, 1996

Késenne, S., 'Sportfaciliteiten: tarifiering en promotie', in: *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*, jrg. 29, nr. 111, 1992, blz. 29-33

Van Lindert, C.T.F., 'Het bestuur springt in met frisse tegenzin', *Nulmeting vrijwilligerswerk in de sportvereniging*, Arnhem, 1998

Van Lindert, C.T.F., B.D. Coopmans en B.F. van den Beld, *Tevredenheidsonderzoek 40.000 banenregeling in de sport*, 's-Hertogenbosch, 1999

Manders, Th. en J. Kropman, *Sport, ontwikkelingen en kosten*, Nijmegen, 1987

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Beleidsbrief Breedtesport*, Den Haag, 1999

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Wat sport beweegt: Contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid*, Rijswijk, 1996

NOC*NSF, *Ledental NOC*NSF over 1998*, Arnhem, 1999

NOC*NSF, Professionalisering in de sport; *Voorzet voor beleid*, Arnhem, juni 1998

NOC*NSF, *Tussenrapportage van het project SportInfrastructuur (SPIN)* voor de Algemene Vergadering van NOC*NSF op dinsdag 9 juni 1998

NOC*NSF, *Verenigingsondersteuning op weg naar kwaliteit en service, Plan van aanpak voor verenigingsondersteuning* (concept), 1999

Rietbergen, C. en P. Frencken, *Kink in de kabel, Communicatielijnen rondom de zieke werknemer in het onderwijs*, Utrecht, 1999

Taks, M., *Sociale gelaagdheid in de sport: een kwestie van geld of habitus?*, Leuven, 1994

Wiarda Beckman Stichting, *De toekomst van de sociale zekerheid in vier scenario's*, themanummer Socialisme en Democratie, jrg. 53, nr. 7/8, 1996, blz. 376-402

Professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau; banenplan voor de sport

Projectgroep PRinS (PROfessionalisering in de Sport)⁵¹

- Bea van Golen (Ministerie van VWS, Directie Sport)
- Jan Janssens (Diopter; Janssens & Van Bottenburg)
- Sandra Meeuwsen (NOC*NSF, sector Sportontwikkeling; projectleider PRinS)
- Elsbeth Rademaker (NOC*NSF, sector Sportontwikkeling)

Betrokken onderzoeksbureaus

- Assist (Ad Hoogendam)
- Diopter, Janssens & Van Bottenburg (Bas den Beld, Maarten van Bottenburg, Barbara Coopmans, Jan Janssens)
- ProMotion (Leo Clijsen)
- SEC (Alijd Vervoorn)
- M4 Marktonderzoek

Bijlagen

Doemscenario 2004

Hoe zal het gaan als het proces van professionalisering, zoals voorgesteld in dit banenplan, niet van de grond komt? Hoe zal de verenigingssport er dan aan toe zijn? In onderstaand doemscenario wordt een fictieve toekomstige situatie beschreven, die duidelijk maakt welke kansen onbenut zijn gebleven en met welke knelpunten de sport dan nog kampt.

Tot in de jaren '90 van de vorige eeuw was v.v. Driehuizen een goedlopende voetbalvereniging met een grote jeugdafdeling en een goed verzorgd complex. Hoewel het eerste team van de club altijd op een bescheiden niveau heeft gespeeld, had de vereniging zowel in de gemeente als in de regio een goede naam. Veel aansprekende activiteiten en een gedegen organisatie, waren daar verantwoordelijk voor. In de loop der jaren is daar echter de klad in gekomen. De vereniging is door verschillende oorzaken in een neerwaartse spiraal terechtgekomen. Het kost de club steeds meer moeite om leden aan zich te binden, het voorzieningenniveau in stand te houden en de dienstverlening op peil te houden.

Het verslag van een bestuursvergadering van v.v. Driehuizen in het vroege voorjaar van 2004 spreekt boekdelen. Aan de hand van de verschillende agendapunten is het volgende verslag opgemaakt.

Verslag bestuursvergadering v.v. Driehuizen voorjaar 2004

1. Opening

Voorzitter Joop Cuppen heet iedereen van harte welkom. Voordat hij de vergadering opent komt Cuppen kort terug op de vorige bijeenkomst. Hij vond de sfeer waarin deze vergadering gehouden werd, op zijn zachtst gezegd, weinig constructief. Hij past ervoor om opnieuw in het beklagdenbankje terecht te komen. Iedereen moet beseffen dat hij al geruime tijd verschillende functies combineert. Door gebrek aan tijd en kennis (met name op financieel gebied) kan hij lang niet alles zo doen als hij wel zou willen. Hij verwacht van zijn collega-bestuurders meer begrip voor de situatie. Anderen lopen evengoed met meer petten op en laten ook wel eens steekjes vallen. Wil hij de goede vrede thuis bewaren, dan kan hij echt niet meer tijd steken in de club. Hij vraagt zich regelmatig af, waarvoor hij het allemaal doet. De lol is er eigenlijk al lang van af. Om die reden overweegt hij sterk om aan het einde van het seizoen af te treden.

Secretaris Thijs Overbeek toont begrip voor de opstelling van de voorzitter. Hij stelt dat de kritiek op de voorzitter mogelijk te scherp was verwoord, maar zeker niet bedoeld was als een motie van wantrouwen. Overbeek doet een klemmend beroep op hem om te blijven. De vereniging kan niet zonder hem, zo is zijn opvatting. De andere bestuursleden beamen dat en doen eveneens een dringend beroep op Cuppen om de club niet in de steek te laten. De voorzitter dankt de aanwezigen voor het vertrouwen maar wil zich de komende tijd toch op zijn positie bezinnen. Voorlopig kan de vereniging hoe dan ook op hem rekenen.

51. Naar aanleiding van het vertrek van Sandra Meeuwsen bij NOC*NSF per 01-10-'99 zijn Walter van den Toorn (interim projectleider PRinS) en Monique de Leeuw (beide P2 Managers) per 01-09-'99 toegevoegd aan de Projectgroep PRinS

2. Ingekomen stukken en mededelingen

Secretaris Overbeek neemt de binnengekomen post door.

Veel gespreksstof levert een brief van de gemeente waarin voor sportaccommodaties, die (mede) met overheidsbijdragen in stand worden gehouden, een algemeen rookverbod wordt verordonneerd. Zal dat niet betekenen dat sommige bezoekers van de kantine minder lang blijven hangen? Hoe kan zo'n verbod worden gehandhaafd? Moeten wij voor politieagent gaan spelen? Als de asbakken worden weggehaald, worden de peuken dan niet gewoon op de vloer uitgetrapt? Geldt het rookverbod ook voor de maandelijkse kaartavonden? En voor de bestuurskamer? Waar gaat het heen, vragen verschillende bestuursleden zich af. Misschien mag er straks ook geen alcohol meer worden geschonken in de kantine? En snoep, kan dat straks nog wel? Dat is immers slecht voor de tanden... En mayonaise bij de friet? Slecht voor het cholesterol! Er wordt gelachen, maar het rookverbod zit de vergadering toch niet lekker. Voorzitter Cuppen maakt een einde aan de discussie. Hij stelt vast dat de club er niet aan zal kunnen ontkomen. Veel leden zullen er niet mee zitten, of het zelfs prettig vinden. Bij de verstokte rokers hoopt hij begrip te kunnen kweken. Het is een maatregel van de overheid. Hij is niet door club verzonnen. Hij stelt voor om de brief integraal over te nemen in het volgende clubblad.

Een brief van timmerfabriek Driewerf, waarin de club aansprakelijk wordt gesteld voor de kosten van het ziekteverzuim van een van zijn werknemers (die tijdens een training bij de club ongelukkig terechtkwam en zijn rechterarm brak) kan worden doorgestuurd. Verzekeringswerk, aldus de secretaris, die in de kwestie is gedoken en alle formulieren in orde heeft gemaakt. Hij wijst erop dat het de club naast alle administratieve rompslomp toch ook heel wat Euro's gaat kosten. Uit verkeerde zuinigheid is destijds het eigen risico niet afgekocht. Bovendien zal de claim ongetwijfeld ook consequenties hebben voor de premiehoogte in het volgend seizoen.

Het campagne-pakket dat de club ontving van de KNVB, in het kader van de landelijke actie 'vijf voor twaalf: tijd voor gehoorzaamheid!' wordt uitgebreid bekeken. De actie is het antwoord op de vele ongeregelde heden van de laatste tijd en de daarop volgende scheidsrechtersstaking. De bond wil dat het gezag van de scheidsrechter in ere hersteld wordt. Een uitgerichte landelijke campagne moet de voetballers ervan bewust maken dat er zonder scheidsrechters geen wedstrijden kunnen worden gespeeld, en dat de beslissingen van die scheidsrechter gerespecteerd en geaccepteerd moeten worden. De vereniging wordt aangespoord om in de eigen gelederen een campagneteam te formeren en in te tekenen voor een aantal informatieve en preventieve activiteiten. Geen van de bestuursleden ziet er iets in. Zoals wedstrijdsecretaris Bram de Lange het formuleert: Het is best belangrijk, maar wie o wie moet die kar trekken? Het bestuur besluit te volstaan met het ophangen van de poster op het prikbord.

Een schrijven van KPN Telecom waarschuwt de vereniging ervoor dat het met ingang van 1 januari volgend jaar niet langer mogelijk zal zijn om met analoge systemen deel te nemen aan het telefoonverkeer. Omdat de club nog steeds gebruik maakt van analoge lijnen kan zij in problemen komen. Om telefonisch bereikbaar te blijven zal nog dit jaar moeten worden overgestapt op ISDN. De penningmeester, zo stelt KPN, zal dan niet alleen rekening moeten houden met eenmalige aansluitkosten, maar ook met de aanschaf van nieuwe toestellen. Hadden we maar een penningmeester, verzucht voorzitter Cuppen. Refererend aan de problemen die de KNVB heeft met het downloaden van de ledengegevens van de club, vraagt wedstrijdsecretaris De Lange of een overstap op ISDN het e-mail verkeer met de bond niet zou vergemakkelijken. Dat wordt door Overbeek bestreden. De problemen die daarbij optraden, zo heeft zijn zoon hem kunnen uitleggen, hadden te maken met de verouderde software die de club gebruikt voor de ledenadministratie. Nadat

de secretaris tot tweemaal toe tevergeefs de hele ledenlijst had ingevoerd volgens de specificaties van de bond, heeft hij besloten maar gewoon, net als vroeger, een kopietje van die ledenlijst toe te sturen. Behalve een boete vanwege de overschrijding van de inzendingstermijn heeft hij daar geen reactie op gehad. Zijn conclusie: het kan kennelijk nog steeds op de oude manier.

Bij de ingekomen stukken zitten ook enkele tijdschriften en nieuwsbrieven die de club regelmatig ontvangt. Jeugdvoorzitter Jan Dobbelman merkt op dat hij de indruk heeft dat verschillende van deze periodieke uitgaven zelden uit de wikkels worden gehaald. Een snelle rond langs de aanwezigen wijst uit dat hij gelijk heeft. Hoewel er soms hele interessante en nuttige informatie geboden wordt, komt eigenlijk niemand ertoe om zich wat meer te verdiepen in de materie. Besloten wordt om enkele abonnementen dan maar op te zeggen.

3. Financiën

Cuppen meldt dat het financieel jaarverslag van het vorig seizoen eindelijk af is. Hij erkent dat dit bijna drie maanden te laat is, en dat er daarom ook al een forse boete is toegekend door de bond, maar vraagt begrip voor de gang van zaken. De club zit nu al twee jaar zonder penningmeester en de voorzitter, die zo goed en zo kwaad als dat gaat de penningen beheert, heeft niet veel ervaring met boekhouding en financieel beheer. De cijfers geven een troosteloos beeld. De club heeft wederom een seizoen met verlies afgesloten en omdat er al lang geleden werd ingeteerd op reserves uit het verleden, is het eigen vermogen afgenomen. Het bestuurslid kantinezaken Koos van Drongelen begrijpt niet waarom er de laatste jaren zo weinig is afgeschreven op inventaris en clubgebouw. De boekwaarde van het inventaris is zijns inziens veel te hoog. Het meubilair had al lang vervangen moeten zijn. Cuppen kan niet goed uitleggen hoe dat zit met die afschrijvingen. Zelf snapt hij ook niet alles. Maar eigenlijk nog veel zorgelijker vindt hij het dat het bestuur nu al maanden praat over mogelijkheden om de financiële positie van de club te verbeteren, maar nog steeds niet tot concrete initiatieven of maatregelen is gekomen. Het bestuur zou daarbij best wat hulp kunnen gebruiken.

De voorzitter heeft echter vergeefs voor bijstand aangeklopt bij de bond en bij de provinciale sportraad. De verenigingsondersteuner van de bond kon op korte termijn absoluut geen tijd vrijmaken, zo werd Cuppen te verstaan gegeven. Er wordt van alle kanten aan de verenigingsondersteuner getrokken. In haar eentje moet zij enkele honderden verenigingen terzijde staan en het beroep dat deze verenigingen op haar inzet en expertise doen wordt steeds groter. In het verleden, zo weet de voorzitter, kon zij hier en daar nog wel eens verenigingen met raad én daad terzijde staan. Tegenwoordig moet zij zich wel beperken tot het verstrekken van advies en informatie. Een capaciteitsuitbreiding van de verenigingsondersteuning zit er, ten gevolge van het afnemende ledental van de bond, ook niet in. Dat heeft secretaris Overbeek gehoord tijdens de laatste bondsvergadering.

Bij de provinciale sportraad kreeg voorzitter Cuppen een min of meer gelijklopend verhaal te horen. Ook van die kant hoeft de club voorlopig geen hulp te verwachten. De verenigingsconsulent van de sportraad zit momenteel zelfs overspannen thuis. Wel heeft Cuppen een folder toegestuurd gekregen over sponsoring. Daar staan best nuttige tips in voor verenigingen die sponsors willen werven, zo meent hij, maar dan moet er natuurlijk wel iemand zijn die daarmee aan de slag gaat. Het liefst zou Cuppen er iemand bij hebben die een beetje representatief overkomt, slagvaardig is, en óók regelmatig in de gelegenheid is om overdag bij bedrijven binnen te stappen. Maar waar is zo iemand te vinden?

Ook de gedachtenwisseling tijdens deze vergadering biedt geen nieuwe inzichten of oplossingen voor de financiële problemen. De bestuursleden spreken wel met elkaar af dat zij allemaal in hun omgeving (blijven) zoeken naar iemand met financiële know-how, die het bestuur wil versterken of ondersteunen. Ook nemen zij zich voor om bij elk volgend agendapunt na te denken over mogelijkheden om geld te besparen of extra inkomsten te genereren.

4. Technische Zaken

Wedstrijdsecretaris De Lange meldt dat de oproep in het clubblad om zich op te geven als bondsscheidsrechter tot nog toe geen resultaat heeft gehad. Toch zal de vereniging volgend seizoen enkele nieuwe scheidsrechters moeten doorgeven aan de KNVB. Hij zal nu alle trainers en leiders opdracht geven om in hun team geschikte kandidaten te zoeken en zo mogelijk ook te strikken. Secretaris Overbeek heeft tijdens de ledenvergadering van de bond in de wandelgangen opgevangen dat veel verenigingen met dat probleem kampen, maar dat het er toch niet naar uitziet dat de bond terug zal komen op het voornemen om aangesloten clubs te verplichten om een aantal scheidsrechters te leveren. Jeugdvoorzitter Dobbelman heeft wel eens gehoord dat er in sommige andere takken van sport voor clubs al veel langer dergelijke verplichtingen bestaan. Welke dat precies zijn weet hij niet, maar daar blijkt het wel te kunnen. Waarom zoiets in die andere disciplines wel kan worden afgedwongen en in voetbal niet, is hem een raadsel.

Het tweede punt dat De Lange aansnijdt, houdt verband met de training van de restgroep (de spelers uit de lagere seniorenelftallen die niet bij de selectie horen). Volgens hem is de trainingsopkomst van deze spelers zo bedroevend laag dat het voor de hand zou liggen om volgend seizoen voor hen geen aparte trainingen meer te organiseren. Dan kan in ieder geval de vergoeding die de betrokken trainer ontvangt, worden uitgespaard. Hoewel hij beseft dat deze trainer het dit seizoen regelmatig heeft laten afweten en ook niet uitblinkt door de variatie in zijn oefenstof, gelooft hij dat het vooral de slechte mentaliteit van de spelers is, die verantwoordelijk is voor de matige trainingsopkomst. Zelfs als de hoofdtrainer zich met deze groep zou bemoeien, zou dat nog niets uithalen, zo vermoedt hij. Bovendien vermoedt de wedstrijdsecretaris dat de club volgend seizoen opnieuw met één seniorenteam minder in de competitie zal uitkomen. Verschillende spelers hebben aangekondigd dat ze gaan stoppen. Wat de redenen zijn voor hun vertrek weet de wedstrijdsecretaris niet goed. Hij hoort wel regelmatig klachten over het 'knollenveld' en de koude douches, de verplichte schoonmaak- en kantinediensten, maar hij kan zich toch niet goed voorstellen dat, dat soort zaken de doorslag geven. Volgens hem hebben sommigen gewoon geen zin meer. Zij zijn uitgekeken op het 'spelletje', moeten op zondag winkelen met moeder de vrouw of willen er dan met de kinderen op uit. En dan zijn er natuurlijk ook altijd nog wat mannen die zijn afgehaakt omdat zij hun heil zoeken bij het Leisure Centre dat onlangs zijn deuren opende. Met zo'n modern en luxueus ingericht sportcentrum, dat van alle gemakken is voorzien, dat bijna 24 uur per dag geopend is, en zelfs een crèche heeft, kan de voetbalclub volgens De Lange natuurlijk nooit concurreren. Zelf zou hij zich er waarschijnlijk niet thuisvoelen, en ziet hij het ook helemaal niet als een alternatief voor het competitievoetbal bij een gewone club, maar hij kan niet ontkennen dat het in een bepaalde behoefte voorziet.

De collega's in het bestuur delen de visie van de wedstrijdsecretaris en stemmen ermee in om het wekelijkse trainingsuurtje voor de restgroep met ingang van het nieuwe seizoen te schrappen.

5. Jeugdzaken

Jeugdvoorzitter Dobbelman haakt nog even in op de woorden van zijn collega-bestuurder. Volgens hem kom je er toch nooit goed achter waarom spelers stoppen en is daarvoor ook

niet één specifieke oorzaak. Bij de jeugd is ook een behoorlijk verloop. En als je nagaat wat die jongens en meisjes die stoppen dan gaan doen, blijkt dat heel verschillend te zijn. Een enkeling stapt over naar een andere club of kiest voor fitness of zo, maar de meesten doen dan helemaal niks meer aan sport. Die gaan zo een hele middag achter de computer zitten en loggen in bij een van die nieuwe cyber-clubs, of ze gaan wat extra zakcentjes verdienen: vakken vullen in een winkel of afwassen in een bejaardentehuis. Door de enorme krapte op de arbeidsmarkt wordt er ontzettend hard getrokken aan die jongelui. Er is veel werk te doen en de verdiensten zijn goed. Vroeger kreeg je als jongere overal zo ongeveer het minimum-jeugdloon uitgekeerd. Tegenwoordig is het niet bijzonder als je twee of zelfs drie keer zoveel krijgt.

In de vorige vergadering, zo stelt Dobbelman vast, is het er niet meer van gekomen de brief van die nieuwe wethouder te bespreken. Hij stelt voor om daar alsnog over te praten. De wethouder heeft alle sportclubs in de gemeente uitgenodigd om in een ronde tafelgesprek de mogelijkheden te verkennen om probleemjongeren uit de derde generatie allochtonen een zinvolle vrijetijdsbesteding aan te bieden. De jeugdvoorzitter staat sceptisch tegenover dit initiatief. Ook al waren het er vroeger veel meer, de vereniging heeft nogal altijd een behoorlijk aantal allochtone jeugdleden. De opvang daarvan kost nog steeds heel wat hoofdbrekens. De jeugdcommissie erkent dat er een groot maatschappelijk probleem is en zou best een bijdrage willen leveren aan de oplossing daarvan, maar hoe? Moet de club zich nu echt gaan bekommeren om die probleemgevallen? Daarvoor ontbreekt toch eigenlijk de kennis en de mankracht, zo is zijn opvatting. Er wordt heftig geknikt. Verschillende bestuursleden roepen de problemen in herinnering die de vereniging een aantal jaren geleden zelf heeft ondervonden. Een aantal van die jongens is niet voor niks geroyeerd. Ze waren agressief, verziekten de sfeer, betaalden hun contributie niet, enzovoort. Verschillende van de voormalige jeugdleden maken nu het winkelcentrum onveilig en zijn ook betrokken geweest bij de rellen op Koninginnedag. Eigenlijk was de vereniging blij dat ze van die lastposten verlost was. Is er enige reden om te veronderstellen dat het nu beter zou gaan? Voorzitter Cuppen zegt dat de club fatsoenshalve wel gehoor zal moeten geven aan de uitnodiging van de wethouder, maar deelt de mening van de vergadering dat de club geen initiatieven zal nemen of ondersteunen om deze groep in de vereniging te halen.

Ook zonder die probleemjongeren heeft de club al voldoende problemen, zo vervolgt Dobbelman. Vooral de kaderproblematiek wordt steeds nijpender. Enkele trouwe vrijwilligers stoppen er aan het einde van het seizoen mee. Ook al is dat misschien wel vaker aangekondigd, de jeugdvoorzitter neemt het signaal serieus. Jarenlang heeft de jeugdcommissie als stelregel gehanteerd: elk team twee leiders. Vandaag de dag lijkt zelfs één leider per team te hoog gegrepen. Er zijn momenteel twee teams zonder vaste leider. De leden van de jeugdcommissie vervullen nu bij toerbeurt deze vacante functies. Onder andere de 'verkleuring' van het ledenbestand is verantwoordelijk voor het kadergebrek. Het kaderbestand is namelijk niet mee verkleurd. De betrokkenheid van allochtone ouders bij de sportbeoefening van hun kinderen laat te wensen over. Allochtone ouders komen zelden of nooit kijken en kunnen daarom niet gevraagd worden voor de een of andere vrijwilligersfunctie. Een aantal jaren geleden werd nog gedacht dat er na verloop van tijd vanzelf ook allochtoon kader zou ontstaan. Van de eerste generatie Turken en Marokkanen kon misschien niets worden verwacht, maar wel van de tweede generatie allochtonen die in Nederland is opgegroeid, zo was toen de gedachte. Maar concludeert Dobbelman, als het echt een kwestie van tijd is, dan duurt het wel erg lang.

In de jeugdcommissie zijn al stemmen opgegaan om de juniorenteams helemaal op te doeken, vertelt Dobbelman. Vooral voor die leeftijdscategorie zijn namelijk nauwelijks nog

leiders te vinden. En ook het vervoer naar uitwedstrijden geeft daar de meeste problemen. Secretaris Overbeek schrikt hiervan. Daardoor zou volgens hem de basis van de vereniging worden ondermijnd. Dat zou betekenen dat de seniorenafdeling geen aanvulling meer krijgt van onderaf en dat de sportieve ambities op een laag pitje moeten worden gezet. De club is immers niet in de positie om goede spelers bij andere clubs weg te lokken. Ook voorzitter Cuppen deinst hiervoor terug. Hij spreekt van draconische maatregelen met ernstige gevolgen. Wedstrijdsecretaris De Lange merkt echter droog op dat de aanvulling van onderaf de laatste jaren bitter weinig voorstelt. Vorig seizoen zijn er zegge en schrijve twee spelers overgekomen vanuit de A-jeugd. Het seizoen ervoor was het er maar één. De rest heeft kennelijk de kicken aan de wilgen gehangen. Dobbelman sust de gemoederen. Hij heeft niet gezegd dat de jeugdcommissie daar nu voor pleit. Hij heeft willen duidelijk maken dat deze commissie zich grote zorgen maakt over de toekomst én dat het onverhoopt wel eens zover zou kunnen komen, dat het bijltje er inderdaad bij neer moet worden gegooid. Net als Cuppen heeft ook Dobbelman zich tevergeefs tot de bond en de sportraad gewend. Meer dan een nogal gedateerd schriftelijk informatiepakket over 'vrijwilligersbeleid in de sportvereniging' hadden zij hem niet te bieden.

In de voorlichtingsmaterialen, die een aantal jaren geleden zijn samengesteld door NOC*NSF, worden verenigingen aangespoord om vrijwilligerscoördinatoren aan te stellen en om een vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. Voor dat beleid worden ook allerlei tips gegeven. Dobbelman vindt niet alle tips even zinnig. Bij 'functioneringsgesprekken' en 'functieroulatie' kan hij zich weinig voorstellen. Maar er zitten volgens hem ook best bruikbare suggesties bij. Toch kan de jeugdvoorzitter er niet mee uit de voeten. Er zou iemand serieus aan de slag moeten met dat vrijwilligersbeleid, maar hij zou niet weten wie dat zou moeten zijn. Dat kan niet zomaar iedereen.

6. Onderhoud

Bestuurslid kantine-zaken Koos van Drongelen meldt dat de verlichting rond het complex in slechte staat verkeerd. Enkele vrouwelijke vrijwilligers die kantinediensten draaien, willen 's avonds niet langer ingeroosterd worden, omdat ze dan aan het einde van de avond in het donker hun weg moeten zien te vinden naar de uitgang van het complex. Ook toen de straatverlichting langs het toegangspad het nog wel deed, voelden zij zich al niet op hun gemak. Aan weerszijden is het pad omgeven met vrij dichte struiken. Voorzitter Cuppen vraagt zich af of dit een zaak is voor de gemeente of dat de club daar zelf achteraan moet. Een aantal jaren geleden is het onderhoud van het complex geprivatiseerd. De gemeente heeft toen het dagelijkse onderhoud overgeheveld naar de vereniging. Valt de verlichting hieronder, en zo ja valt het verhelpen van dit probleem onder het dagelijks onderhoud? Terreincommissaris Siem Verwer vreest dat het antwoord tweemaal ja moet zijn, maar zeker is hij daar niet van. Hij zal informeren bij de afdeling Publieke Werken van de gemeente, maar kan niet beloven dat dat nog voor de volgende vergadering lukt. Bellen heeft geen zin, zo is zijn ervaring. Hij moet er persoonlijk langs, ergens tussen 9 en 5. En dat kan de komende tijd wel eens een probleem zijn. Want zijn eigen werkzaamheden laten het niet toe om in die tijd naar de gemeentewerf te gaan. De voorzitter stelt voor dat hij dan gaat, dan kan hij ook nog eens aanklaarten of de grote opknapbeurt van het hoofdveld niet wat naar voren kan worden geschoven, want dat veld ziet er echt niet uit. Maar als het ook over de velden gaat, dan wil Verwer het toch liever zelf doen, want - met alle respect - daarvan heeft Cuppen toch geen kaas gegeten. De voorzitter zou nog net weten wat het verschil is tussen beregenen en bezanden, maar verder... Cuppen moet dat inderdaad toegeven. Hij stelt voor om desnoods dan toch iets later, maar wel gezamenlijk naar de gemeente te gaan. Hij zal bellen om een afspraak te maken.

Secretaris Overbeek vraagt of het niet een goed idee is om dan ook de kwestie van de parkeergelden aan te snijden. Sinds er vorig jaar in de hele gemeente betaald parkeren is ingevoerd, heeft hij al heel wat geld in de parkeermeter bij de ingang van het complex gestopt. Meestal komt hij op de fiets, maar als het slecht weer is en hij met zijn Golfje komt, dan kost zo'n vergaderingetje al gauw een tientje parkeergeld. En hij is natuurlijk niet de enige die daarvan hinder ondervindt. Hij weet dat er scheidsrechters zijn van buiten de gemeente die liever niet meer bij de club fluiten. Cuppen kent het probleem ook uit eigen ervaring, maar voelt er niks voor het aan te kaarten. Daar gaat Publieke Werken niet over, dat is Burgerzaken, en die zitten weer in een ander gebouw. Trouwens, hij weet nu al het antwoord: meneer Cuppen, dat had u vorig jaar moeten regelen. Of: dat moeten we allemaal betalen... Wat trouwens niet zo is, want er worden wel degelijk allerlei uitzonderingen gemaakt. Maar enfin, het is volgens de voorzitter dus een verloren zaak. Berusting alom.

7. Kantine

Van Drongelen, verantwoordelijk voor kantinezaken, heeft eerder toegezegd om drie maanden na de invoering van de verplichte kantinedienst voor senior-leden te rapporteren over zijn ervaringen. Hij meent echter dat een proefperiode van drie maanden te kort is om een goed oordeel te geven. Van Drongelen stelt voor pas aan het einde van het seizoen de balans op te maken. De meeste leden hebben mede door de vele afgelastingen in de afgelopen periode pas één keer een dienst gedraaid. Die zijn dus nog nauwelijks ingewerkt. Hij heeft wel gemerkt dat de normen met betrekking tot hygiëne en dienstbetoon sterk uiteenlopen. Toen er nog voldoende vrijwilligers waren en hij de werving van het kantinepersoneel zelf in de hand had, kon hij nog een beetje selecteren. Nu niet meer. Hij kan nu hooguit nog een beetje corrigerend optreden, maar makkelijk is dat niet.

Een puntje van zorg is volgens hem de bewaking van de geldlade. Met steeds weer anderen achter de bar is het moeilijk om oog te houden op de kas. Je weet niet of je iedereen kan vertrouwen. Ook het opnemen van vrije consumpties en het weggeven van drankjes is moeilijker te controleren. Misschien valt het mee, maar Van Drongelen vreest dat door de inzet van veel vreemd kantinepersoneel de winstmarge wel eens kan gaan zakken. Mocht de proefperiode negatief uitpakken, dan moet de club overwegen om bijvoorbeeld de openingsuren te beperken. Heel vroeger was de kantine doordeweeks gesloten, maar op aandrang van de leden is het aantal avonden waarop de kantine ook na de trainingen open ging, gegroeid. Daardoor is de behoefte aan kantinepersoneel natuurlijk flink gegroeid. Hetzelfde geldt voor de uitbreiding van het assortiment met frites en warme snacks. Dat is gedaan om de klant terwille te zijn en de omzet te verhogen. Maar als er niemand is om kroketten en frieten te bakken, moet de keuken misschien maar weer gesloten worden, of moet deze bijvoorbeeld alleen in het weekend een paar uur opengaan. Voorzitter Cuppen stelt voor om niet op de zaken vooruit te lopen en aan het einde van het seizoen hierover verder te praten.

8. PR en clubblad

Wedstrijdsecretaris De Lange denkt dat er veel te besparen valt op de uitgave en distributie van het clubblad. In een grijs verleden werd het blaadje nog met de hand gestencild, vergaard en geniet. Dat kostte bijna niks. Dat zouden ze weer kunnen gaan doen. Het apparaat staat nog ergens in een berghok. Nu het blad digitaal geprint wordt en er ook foto's in staan, ziet het er allemaal wel veel gelijker uit, maar de kosten zijn ook niet mis. De voorzitter hoort het hoofdschuddend aan. Hij wil niet teruggaan in de tijd. Zo'n stenciltje is toch geen goed visitekaartje? Dat kan toch ook de adverteerders niet worden aangedaan? En het zou Cuppen niks verbazen als de redactie er dan meteen een punt achter zet. De rest van de vergadering ziet ook niets in het voorstel. Wel voelt men ervoor

om te bezuinigen op de distributiekosten. Door het blad te verspreiden via de kantine (ophalen) in plaats van het te verzenden via de streekpost kan wel heel wat geld worden bespaard. Jeugdvoorzitter Dobbelman waarschuwt er wel voor dat dat de telefoonkosten weer kan opjagen, want de leiders kunnen er niet van op aan dat de wedstrijdaankondigingen op tijd bekend zijn bij hun spelers. Zeker in tijden van slecht weer, wanneer er weinig getraind wordt en er veel wordt afgelast, komt geen mens in de kantine om het blaadje op te halen. De leiders moeten dan natuurlijk om de haverklap het wedstrijdprogramma gaan doorbellen. De vergadering besluit om met ingang van het volgend seizoen maar eens de proef op de som te nemen.

Secretaris Overbeek vraagt of de anderen het wedstrijdverslag van het eerste elftal in het regionale weekblad hebben gelezen. Er stonden enkele badinerende zinnetjes in over de tenues van de selectie. De beste voetballers van Driehuizen zouden het slechtst gekleed gaan. De vergadering is ontstemd maar moet tevens beamen dat de shirts niet allemaal even mooi meer zijn, dat niet alle spelers dezelfde kleur sportkousen aan hebben en dat zij ook nog steeds met de naam van een sponsor op de borst lopen die al sinds het begin van het vorig seizoen niet meer met de club verbonden is. De voorzitter, die ook de contacten met de pers onderhoudt, zegt toe de betrokken journalist erop aan te spreken en hem uit te leggen dat de club naarstig op zoek is naar een sponsor die het team opnieuw in de kleren wil steken.

9. Rondvraag

Behalve de secretaris heeft niemand nog iets voor de rondvraag. Overbeek brengt in herinnering dat de club volgend jaar 75 jaar bestaat en vraagt of het geen tijd wordt om een jubileumcommissie te gaan formeren, die de organisatie van een jubileumfeest ter hand kan nemen. Materiaalcommissaris Gijs van Kampen, die de hele vergadering nog geen woord heeft gezegd, laat nu voor het eerst van zich horen: "Een jubileumfeest? Valt er dan nog wel iets te vieren?"

Droomscenario 2004

Hoe zal het gaan als het proces van professionalisering, zoals voorgesteld in dit banenplan, wél van de grond komt? Hoe zal het dan gaan met de verenigingssport in Nederland? In onderstaand droom-scenario wordt een fictieve toekomstige situatie beschreven, die duidelijk maakt welke kansen dan ontstaan en hoe de kwaliteit van het sportaanbod toe zal nemen.

In het laatste jaar van het vorige millennium beet de gemeente Weulnerdam het spits af. In deze 30.000 zielen tellende Noord-Hollandse gemeente, werd het eerste PRinS-convenant gesloten. De plaatselijke sportverenigingen en de lokale overheid richtten gezamenlijk Sportservice Weulnerdam op. Mede dankzij een financiële impuls van de rijksoverheid en met een structurele bijdrage van de provincie is een lokaal sportservicebureau van de grond getild dat vandaag de dag niet meer weg te denken is. Alle plaatselijke sportclubs maken met grote regelmaat gebruik van de diensten die de PRinS-professionals van Sportservice Weulnerdam bieden. Bij een beperkt aantal clubs zijn bovendien PRinS-professionals gedetacheerd. Ook onderdeel van Sportservice is de arbeidspool voor de sport. Die wordt gevormd door een vijftal gesubsidieerde arbeidskrachten (vroeger bekend als Melkertiers en banenpoolers) en een coördinator. Het bureau wordt geleid door een directeur en heeft een ondersteunend secretariaat. De directeur is verantwoording verschuldigd aan het stichtingsbestuur.

Dat deze vorm van professionalisering in de sport een schot in de roos is, illustreert het verslag van een periodiek werkoverleg in het vroege voorjaar van 2004. Aan de hand van de verschillende agendapunten is het volgende verslag opgemaakt.

Verslag werkoverleg Sportservice Weulnerdam voorjaar 2004

1. Opening

Directeur Pieter Bos opent de bijeenkomst en stelt voor om de voortgang van de verschillende projecten en de daarmee samenhangende vragen, problemen en actualiteiten op de gebruikelijke wijze te bespreken. Dat wil zeggen dat de verschillende medewerkers één voor één aan het woord komen. Bos houdt zijn collega's nog maar eens voor het werkoverleg kort en zakelijk te houden. Ze hoeven niet uitputtend te zijn in hun verslag.

2. Externe PRinS-professionals

Activiteiten

Maaïke van den Heuvel, die verenigingen ondersteunt bij de planning en organisatie van activiteiten, vertelt dat korfbalvereniging Inter heeft besloten om recreatieve activiteiten voor 55-plussers te gaan organiseren en daarbij haar hulp heeft ingeroepen. Zij zal de vereniging helpen bij het uitwerken van een aanbod op maat en zal ook gaan assisteren bij het benaderen van de doelgroep. In eerste instantie zal er een mailing gaan naar een aantal oud-leden. Onder andere bij volleybalclub Netto en de zwem- en waterpolovereniging De Weul heeft die aanpak eerder al veel resultaat opgeleverd. Helaas hebben de korfballers hun administratie niet zo goed gearchiveerd. In de tweede helft van de jaren '90 van de vorige eeuw kampte de club met veel organisatorische problemen. Uit die tijd zijn geen ledenlijsten bewaard gebleven.

Bij hockey- en cricketvereniging Duplo is Van den Heuvel, naar eigen zeggen, een eind op streek bij de uitvoering van het jeugdbeleidsplan voor de hockeyafdeling. Over de sporttechnische aspecten en ook over de inschakeling van de jeugd bij het vrijwilligerswerk heeft zij haar collega's eerder geïnformeerd. Die fase in het plan is afgesloten. De aandacht gaat nu uit naar de nevenactiviteiten. Met de kantinecommissie van de club is afgelopen week vruchtbaar vergaderd. In de kantine zal, bijvoorbeeld bij de muziekkeuze, in het vervolg meer rekening worden gehouden met de smaak van de jeugd. Vijf junioren die zich eerder bereid verklaarden om regelmatig in de kantine te gaan helpen, mogen zelf cd's meenemen. Voor, maar vooral ook dóór, de jongere junioren zullen in samenwerking met voetbalvereniging Weulnerdam, atletiekvereniging AVW '46 en korfbalvereniging Inter, die in het zelfde sportpark hun thuisbasis hebben, meer nevenactiviteiten in de avonden worden opgezet. De jongeren van die leeftijd kunnen niet terecht bij de gewone uitgaansgelegenheden. De discotheken zijn te duur en richten zich ook op een ouder publiek. Verveling leidt meer dan eens tot ongewenst gedrag: geluidsoverlast, vandalisme. De hoop en verwachting is dat er van de nevenactiviteiten een preventief effect uitgaat en dat de kinderen mede daardoor trouw blijven aan de sportclub.

Komende week zal met voetbalvereniging RCW gesproken worden over het recreantenbeleid. De PRinS-professional hoopt de club ervan te kunnen overtuigen dat voortzetting van de traditionele 'piramide-benadering' fnuikend is voor het behoud van meer recreatief ingestelde en/of minder getalenteerde voetballers en dat daarmee op termijn ook de financiële en organisatorische basis van de vereniging wordt ondermijnd. Juist die doelgroep brengt immers veel contributie in het laatje, zorgt voor een behoorlijke kantineomzet en verzet ook het nodige vrijwilligerswerk. Van den Heuvel zal bouwstenen aandragen voor een alternatief beleid dat ook (meer) rekening houdt met de wensen en voorkeuren van recreanten (inhoud trainingen, trainingstijden en -faciliteiten, competitie-indeling, nevenactiviteiten, enzovoorts). Collega Appie Wester waarschuwt voor teveel optimisme. Als allround PRinS-professional bij vv Weulnerdam heeft hij de afgelopen jaren ervaren hoe moeilijk het is om sommige traditioneel ingestelde bestuurders en kaderleden met min of meer vastgeroeste ideeën mee te krijgen in zo'n veranderingsproces. Hij ontmoette aanvankelijk veel scepsis, maar kreeg, pratend als Brugman, uiteindelijk wel steeds meer medestanders. Nu de recreantenafdeling van vv Weulnerdam niet meer krimpt zoals in het recente verleden lang de trend was, maar groeit en bloeit, zijn er eigenlijk geen kaderleden meer die nog vraagtekens plaatsen achter het gevoerde beleid. Maar dat heeft dus wel een paar jaar geduurd.

Kader

Chris Kortekaas, die verantwoordelijk is voor de ondersteuning van verenigingen bij het kaderbeleid, doet verslag van een groot aantal verschillende activiteiten. Hij heeft namens de handbalvereniging contact gezocht met de bond om de mogelijkheden te bespreken van een korte cursus jeugdcoaching en arbitrage (in-company). De vereniging heeft een groep enthousiaste ouders die het best aardig zouden vinden om meer te doen dan aanmoedigen en rijden naar uitwedstrijden. Bij bridgevereniging Over de Brug, waar al geruime tijd grote onenigheid bestond in het bestuur over de te volgen beleidslijn, heeft Kortekaas een bemiddelingspoging gedaan. Hij heeft na enkele uitvoerige gesprekken met alle betrokken bestuursleden echter geconcludeerd dat de ambities van de verschillende bestuurders sterk uiteenlopen en dat zij er waarschijnlijk nooit samen uit zullen komen. Omdat de leden het laatste woord zouden moeten hebben, heeft hij aangeraden om de achterban te consulteren. Blijkt ook daar grote verdeeldheid te bestaan dan zou overwogen moeten worden om de vereniging op te splitsen. Omdat het ledental voor twee afzonderlijke verenigingen wellicht weer te klein is, ligt dan een fusie met een van de andere bridgeverenigingen voor de hand.

Kortekaas werkt op het ogenblik een enquête uit die naar alle leden zal gaan om wensen te inventariseren.

Bij basketbalclub Sure Steps is hij nauw betrokken bij het opzetten van een vrijwilligersbeleid. Daar inventariseert hij het vrijwilligerspotentieel. Van alle leden wordt in kaart gebracht wat zij eventueel zouden kunnen en willen betekenen voor de club (kennis, vaardigheden en contacten). Met het fungerende vrijwillig kader worden in samenspraak met twee bestuursleden 'functioneringsgesprekken' gehouden en mogelijkheden voor functieroulatie onderzocht. De club heeft volgens deze PRinS-professional de smaak echt te pakken. Men begint steeds beter in te zien dat de vrijwilligers het kapitaal van de vereniging vormen en dat dat gekoesterd moet worden. Tekenend noemt hij het initiatief van de voorzitter om een verjaardagenlijstje van alle actieve vrijwilligers aan te leggen. Als er iemand jarig is, belt hij even om te feliciteren. Een klein gebaar dat, blijkens de reacties, bijzonder op prijs wordt gesteld.

Vanmiddag heeft Kortekaas samen met zijn collega Van den Heuvel een afspraak met een van de gymnastiekdocenten van RKT VW. Deze wil van zijn uit de hand gelopen hobby zijn werk maken en zoekt uitbreiding van het aantal lessen. Omdat hij een brede CIOS-achtergrond heeft en zich tijdens zijn opleiding onder andere heeft gespecialiseerd in sport voor mensen met een handicap, wil hij onderzoeken of het mogelijk is om een specifiek sportaanbod voor mensen met een handicap te creëren. Daarover zal het gesprek vooral gaan. Daarnaast zou hij graag willen weten of er clubs zijn die overwegen om binnen de eigen organisatie een afdeling voor lichamelijk of verstandelijk gehandicapten op te richten. Daar zou hij graag bij betrokken willen worden. Dankzij de WVA-regeling (een regeling die door een vermindering van werkgeverslasten sportorganisaties stimuleert om beroepskrachten aan te nemen) hoeft zijn professionele inzet niet zo duur te zijn. Kortekaas vraagt zijn collega's om de ogen en oren open te houden en eventuele vacatures, ook op andere gebieden, door te geven. Directeur Bos zet het verzoek kracht bij door te wijzen op de passage in het beleidsplan van Sportservice waarin onder meer met het oog op kostenbeheersing (de WVA-regeling gaat uit van minimaal 32 uur) en beroepsvorming ook inspanningen worden bepleit om de zogenaamde 'sprokkelbanen' bij verenigingen waar mogelijk te combineren.

Financiën

Een van de twee financiële deskundigen van Sportservice, Tara Kraayeveld, weet te melden dat sinds kort ook tennisvereniging Tie-Break de loonadministratie ten behoeve van haar betaalde kader heeft uitbesteed aan Sportservice. De tennissers waren de laatsten die het nog zelf deden. Zij konden altijd gebruik maken van de expertise van de vrouw van de voorzitter. Die was namelijk werkzaam bij een administratiekantoor. Na een recente bestuurswisseling is besloten het voorbeeld van de andere verenigingen te volgen en de loonadministratie over te dragen. Er was gewoon niemand te vinden die voldoende verstand van zaken had en er ook tijd in wilde steken. Ook de boekhouding van de verenigingsfinanciën is om die reden nu uitbesteed. Haar collega Henk Fokkelman vertelt dat alle clubs die hun boekhouding door sportservice laten uitvoeren binnenkort een overzicht van de financiële stand van zaken in de bus krijgen. Van den Heuvel informeert naar de financiële situatie van voetbalvereniging RCW. Die is volgens Fokkelman nog altijd niet dendereend, maar de club is volgens de financieel expert inmiddels wel uit de gevarenzone. De vereniging leeft niet meer boven haar stand. Er worden geen onverantwoorde uitgaven meer gedaan. Directeur Bos vraagt naar een algemene indruk. Volgens Fokkelman zijn er over de gehele linie duidelijk verbeteringen zichtbaar. Het gaat bij de meeste clubs de laatste seizoenen steeds een beetje beter.

schietervereniging Leonidas onlangs hele lucratieve contracten heeft afgesloten. Duplo en Victrix hopen daarom op een aanzienlijke verbetering van de financiële voorwaarden en hebben ook andere materiële wensen. Duplo wil graag meubilair, windschermen en parasols voor het terras ontvangen. Victrix heeft zijn zinnen gezet op een nieuwe (automatische) tapinstallatie.

Ook in het kader van de landelijke campagne voor milieuzorg en hygiëne in de sportkantines is Wouters afgelopen week weer in touw geweest. Bij de kegelclub heeft hij het scheiden van afval aangekaart. Wouters snapt nog steeds niet hoe het komt dat sommigen thuis heel principieel zijn, en bij wijze van spreken de etiketten van de flessen krabben om ze bij het oud papier te leggen, maar bij de club geen oog hebben voor het milieu. Bij de kegelclub bleek het onder andere ermee te maken hebben dat de gemeente nooit aparte containers voor gft, papier en kca heeft verstrekt en dat de vuilniswagen die papier ophaalt het sportpark stelselmatig overslaat. Kennelijk is het dan net teveel moeite om zaken gescheiden in te leveren. Een telefoontje naar de gemeente bleek voldoende om verandering in de situatie te brengen. Voor de keuken heeft de club nu ook een tonnetje gekregen om afgewerkt frituurvet in op te vangen. Als die vol is, komt een veevoederbedrijf 'm omwisselen voor een lege ton. De club houdt er nog een paar Euro's aan over ook! Bij tennisvereniging Tie-Break heeft de verenigingsondersteuner een brandblusser afgegeven en met het oog op de hygiëne in de keuken (die nog wel eens te wensen overlaat) gewaarschuwd voor een aangekondigde controle voor de Warenwet.

Deze week zal Wouters o.a. met de uitbater van het café in de sporthal en bij de pachter van de kiosk van het zwembad het assortiment doornemen. Daar zal hij onder andere aandacht vragen voor specifieke wensen van allochtone bezoekers (thee, snacks zonder varkensvlees) en kinderen (ranja, klein snoepgoed). Verenigingsmanager Ricardo Cuartas meldt dat dergelijke adviezen aan de kantinecommissie van AVW'46 positief hebben uitgepakt. De Afrikaanse atleten bij de club stellen het erg op prijs dat er in de kantine ook aan hen wordt gedacht en de omzet van die kantine is licht gestegen. Met het ruime aanbod van klein snoepgoed was eerst niet iedereen in de kantine tevreden. De kinderen konden vaak niet kiezen. Dat was heel aandoenlijk maar in drukke tijden toch hinderlijk. Met de introductie van zogenaamde verrassingszakjes waarin voor een paar kwartjes allemaal verschillende snoepjes zitten is dat probleempje ook weer getackeld.

Belangenbehartiging

Anja Suiver, die zich primair bezig houdt met de belangenbehartiging van verenigingen heeft afgelopen week weer veelvuldig contact gehad met de gemeente. Zij heeft met de wethouder gesproken over de problemen die dreigen te ontstaan rond het betaald parkeren, dat in een groot deel van de gemeente ingevoerd gaat worden. Aangezien er verschillende verenigingen zijn die geen eigen parkeerplaats hebben en sommige sportaccommodaties slecht bereikbaar zijn met het openbaar vervoer, zou dat voor het kader en de leden van bepaalde verenigingen flink in de papieren kunnen gaan lopen. Het zou wel eens een kostbare aangelegenheid kunnen worden om regelmatig bestuursvergaderingen bij te wonen of wedstrijdjes te fluiten. De wethouder onderkende het probleem. Volgens haar kan het nooit de bedoeling zijn van de parkeerregeling dat vrijwilligerswerk ontmoedigd wordt. Zij heeft haar ambtenaren opdracht gegeven om te bestuderen welke mogelijkheden er zijn om het openbaar vervoernet beter aan te laten sluiten op de sportvoorzieningen en heeft toegezegd dat de betrokken verenigingen in ieder geval ook in aanmerking komen voor enkele vrije parkeerplaatsen of vergunningen. Terloops kwamen in het gesprek ook de problemen van pétanque-vereniging Jean Boule en ruitervereniging HIP aan de orde. De manege en het boulodrome liggen nogal afgelegen aan de rand van de gemeente en worden omgeven door veel dichte struiken en bomen.

Suiver heeft de wethouder erop gewezen dat de directe omgeving van het gebouw spaarzaam verlicht is en dat met name vrouwen zich daar niet helemaal op hun gemak voelen. De wethouder zal iemand van publieke werken langs sturen om de situatie te beoordelen en te kijken of er aanpassingen mogelijk zijn. Suiver zal erop toe zien dat er ook inderdaad actie wordt ondernomen.

Bij burgerzaken is een vergunning geregeld voor de festiviteiten die roeivereniging Weul en Lahr gaat organiseren rond de internationale wedstrijden in het aanstaande Paasweekend. Met de brandweer zijn afspraken gemaakt om te zijner tijd de brandveiligheid en vluchtroutes op het complex en met name rond de grote feesttent te controleren. Eind van de week staan voorts afspraken gepland om met politie en ehbo-vereniging te overleggen over de gang van zaken rond de wielerronde van Free Wheelen. Over het af te zetten parcours zijn eerder al afspraken gemaakt. Het gaat nu nog vooral om de medewerking bij ordehandhaving en calamiteiten. Met het ministerie van Justitie zal deze week ook nog contact worden gezocht om te informeren naar de vergunningsvoorwaarden voor de grote loterij die de wielclub rond de wedstrijd wil opzetten. Omdat er grote bedragen mee zijn gemoeid, zo weet Suiver, kan over de vergunning niet op lokaal niveau worden beslist (in verband met de Wet op de Kanssspelen).

IT

Steeds meer sportverenigingen willen een eigen website, vertelt Ferry Zondervan, de IT-specialist van Sportservice. Er zijn zelfs clubs waar bepaalde teams ook nog weer eigen sites hebben. Afgelopen week heeft hij aan twee websites gewerkt: één voor damvereniging de Weulnerdammers en één voor volleybalclub Set-up. In vorige jaren gaf hij bij heel veel verenigingen instructies over het gebruik van het Internet. Inmiddels wordt er bij vrijwel elke club lustig op los gesurft.

Deze week zal Zondervan bij drie clubs (taekwondo, handbal en tafeltennis) een nieuwe software-pakket voor de ledenadministratie installeren. Hij is er zelf erg enthousiast over. Het programma is bijzonder gebruikersvriendelijk. Niettemin gaat hij ervan uit dat veel verenigingen zeker in het begin toch een beroep zullen doen op zijn ondersteuning. Zijn doorkiesnummer bij Sportservice wordt immers nog altijd het meest gekozen van allemaal. De telefonische helpdesk die Zondervan in zijn eentje bemant, is voor veel verenigingsmensen een onmisbare vraagbaak. Ook afgelopen week werd hij weer geconfronteerd met computerstoringen, printerproblemen, mislukte conversies, applicaties die niet compatible zijn en wat dies meer zij. Opvallend is wel, aldus Zondervan, dat het e-mailverkeer het telefoonverkeer langzaamaan begint te verdringen.

3. Interne PRinS-professionals

De verenigingsmanager van korfbalvereniging Fortitudo, Conny Halsema, doet verslag van het schoolkorfbaltoernooi dat Fortitudo heeft georganiseerd. De PRinS-professional heeft het leeuwendeel van de organisatorische werkzaamheden op zich genomen. Zij legde de contacten met de scholen en heeft tijdens de gymlessen deelname aan het toernooi gepromoot. Met succes, want meer dan twintig teams hebben zich ingeschreven. Op aandrang van de beleidsmedewerker sportstimulering van de KNKB, die assistentie verleende in de voorbereiding en voor het nodige promotiemateriaal zorgde, heeft Halsema ook enkele nieuwe korfbalvormen in het toernooiprogramma opgenomen: monokorfbal en waterkorfbal. Afgaande op het enthousiasme van de scholieren hebben deze nieuwe spelvormen duidelijk toekomst. Naast deze meer incidentele klus heeft Halsema ook haar vaste werkzaamheden verricht: begeleiding jeugdkader, samenstelling kantineroster, eindredactie clubblad, enzovoort.

Ricardo Cuartas ondersteunt twee dagen per week atletiekvereniging AVW '46. Bij die club is hij op het ogenblik bezig om een trimgroep te formeren met ouders van jeugdleden. Het idee is om parallel aan de trainingen voor de kleintjes ook trimactiviteiten op te zetten voor hun ouders. Zo kan de vereniging, aldus Cuartas, twee vliegen in een klap slaan. Overigens heeft Cuartas het bestuur voorgesteld om, in het kader van de 'upgrading' van de club, het hele complex rookvrij te maken. Nu mag er in de kleedkamers niet, maar in de kantine nog wel gerookt worden. Een beslissing daarover wordt pas in de volgende bestuursvergadering genomen. De PRinS-professional heeft er goede hoop op dat het voorstel geaccepteerd wordt. In verband met de groei van het ledental zal het aantal trainingsgroepen bij de club worden uitgebreid. Dat wordt dringen op de baan, aldus Cuartas. Komende week zal hij in overleg met alle betrokkenen het trainingsschema voor de club aanpassen.

Appie Wester heeft afgelopen week met het dagelijks bestuur van v.v. Weulnerdam gesproken over een uitbreiding van het aantal uren in het volgend seizoen. Wester combineert nu nog een driedaagse werkweek bij de voetbalclub met aanstellingen bij schaatsvereniging Lidwina (in de winter één dag per week) en bij honk- en softbalclub Turbo Troopers (in de zomer één dag per week). Het bestuur is erg tevreden over de inzet van de verenigingsmanager en wil de arbeidsovereenkomst uitbreiden naar vier dagen per week. De voorzitter zou gezegd hebben dat hij het sinds de komst van de PRinS-professional niet echt minder druk heeft gekregen, maar dat hij wel veel meer lol in zijn werk voor de club heeft gekregen omdat alles veel soepeler loopt en de club in allerlei opzichten duidelijk in de lift zit.

Ook met de seniorencommissie heeft Wester het over het volgend seizoen gehad. Ze hebben uitgebreid gebrainstormd over de mogelijkheden om spelers, die aan het eind van het seizoen hun juniorentijd bij de club afsluiten, voor de vereniging te behouden. De overgang van junioren naar senioren is overal problematisch. Om de overgang wat geleidelijker te laten verlopen, heeft Wester voorgesteld om de spelers die overkomen vanuit de jeugd de eerste twee seizoenen zoveel mogelijk bij elkaar te houden en hun competitiewedstrijden op zondag wat later in de middag te plannen. Het is, zo stelt de verenigingsmanager, toch eigenlijk logisch dat die jongens liever onder elkaar verkeren dan dat zij worden ingepast in een team van jonge vaders, 'vadsige veertigers' of veteranen. En omdat die jongelui allemaal zaterdagavond gaan stappen en pas in de kleine uurtjes hun bed opzoeken is het helemaal onverstandig om hen zondag vroeg in de ochtend al op het veld te verwachten. Geen wonder dat die jeugdige spelers vaak afhaken, meent Wester. Clubs doen immers geen enkele moeite om rekening te houden met specifieke wensen en voorkeuren.

Bij de KNVB zal de PRinS-professional komende week praten over de mogelijkheid om een jeugdspeler, die zich een week geleden in het veld ernstig misdragen heeft, niet langdurig te schorsen, maar op een alternatieve wijze te straffen. Wester voelt wel wat voor een verplichte scheidsrechterscursus plus stageperiode. De jongen heeft zowel thuis als op school al veel problemen. Hij is bang dat een langdurige schorsing wel eens een afscheid van het voetbal kan betekenen. De verleiding om de club in te ruilen voor de koffieshop zou dan wel eens te groot kunnen zijn. En dat zou treurig zijn want het is absoluut geen type waarmee geen land te bezeilen is.

Bij de bond wil de PRinS-professional ook de mogelijkheid bespreken om de Marokkaanse bondstrainer een tijdje bij de Weulnerdam te laten meelopen. De voetbalbond beschikt al enkele jaren over een aantal allochtone trainers die als troubleshooters kunnen worden uitgezonden naar verenigingen met veel allochtone leden in de achterban. Deze trainers kunnen een belangrijke voorbeeldfunctie vervullen. Maar ook kunnen zij de contacten

tussen de vereniging en de (ouders van) allochtone leden bevorderen. Door mee te draaien in de vereniging kunnen zij verder als het ware spelenderwijs het verenigingskader bijspijkeren met betrekking tot opvang van en omgang met allochtonen in de club (interculturele communicatie).

Gert van Beek, PRinS-professional bij tennisvereniging 't Haagje, is bij zijn club bezig om het clubblad te verbeteren. Het huidige blaadje wordt volgens Van Beek nauwelijks gelezen. Het blad ziet er niet leuk uit en er staan geen leuke dingen in. Kortom, het nodigt gewoon niet uit om te lezen. Het blad - eigenlijk toch ook een soort visitekaartje van de club - is het bestuur al tijden een doorn in het oog. De PRinS-professional heeft daarom opdracht gekregen om een nieuw periodiek op poten te zetten. Vorige week heeft Van Beek uitvoerig met de oude redactie van gedachten gewisseld. Twee van de drie redactieleden willen graag meewerken aan een nieuw blad. Nummer drie wilde er al lang mee stoppen en zal nu de daad bij het woord voegen. Het blad zal vaker gaan verschijnen (actualiteit!) en er zullen ook foto's in komen. Dat zijn de eerste maar niet de enige voornemens. Er wordt ook aan een nieuwe naam en aan een aantal nieuwe rubrieken gedacht. Behalve met het clubblad is Van beek ook bezig geweest met de accommodatie. Hij heeft een schema voor groot en klein onderhoud gemaakt en is druk doende vrijwilligers te vinden die in de uitvoering daarvan een rol kunnen spelen.

4. Arbeidspool

Over de activiteiten van de arbeidspool valt volgens coördinator Huub Kroon deze week niet zoveel nieuws te melden. De klussenploeg heeft op het ogenblik de handen vol aan de onderhoudstaken die zij voor welgeteld 18 verenigingen verricht. In de afgelopen maanden is er veel binnenwerk verricht: schilderwerk, kleine reparaties, enzovoorts. De komende periode zal er weer meer buiten worden gewerkt. Het terugkerend onderhoud van de groene velden en de groenstroken rond de verschillende sportcomplexen vraagt hoe dan ook meer tijd. Nu het gras weer begint te groeien moeten alle velden minstens één keer per week worden gemaaid. Een efficiënte planning en een effectieve aansturing van de verschillende werkzaamheden is belangrijk en vraagt van Kroon veel aandacht. Hij verwacht dat de aanvraag voor uitbreiding van het aantal gesubsidieerde arbeidskrachten binnenkort zal worden gehonoreerd. Als het zover is, zal de pool ook kunnen worden ingezet voor andersoortige taken, zoals de verspreiding van clubbladen en lokale verenigingspost en het toezicht op sportaccommodaties. Het is dan de bedoeling dat één van de huidige poolers doorgroeit naar een functie als assistent-coördinator. Voorlopig wordt echter prioriteit gegeven aan werkzaamheden in de sfeer van het onderhoud. Op incidentele basis zullen de verschillende poolers ook binnenkort wel op andere fronten actief zijn. Bijvoorbeeld bij de Paasregatta van de roeivereniging en bij de jaarlijkse wielerronde zullen de mannen en vrouwen van Kroon aanwezig zijn om toezicht te houden rond het parcours en op het evenemententerrein.

5. Interne zaken

Directeur Bos meldt dat het bestuur accoord is met de aanstelling van twee nieuwe consultants. Zoals in één van de vorige vergaderingen al besproken is, wil de gemeente twee consultants bij het bureau stationneren: één voor sport & onderwijs en één voor sport & welzijn. Waarschijnlijk zal dat in het najaar zijn beslag krijgen. Binnenkort zal de vacature voor sport & onderwijs worden opengesteld. De functie op het terrein van sport & welzijn zal worden opgevuld door de huidige sportbuurtwerker. Wellicht, zo vervolgt de directeur, komt er nog meer personele uitbreiding

Er is namelijk een brief binnengekomen van het Sport Medisch Adviescentrum uit Lahringen. Daarin wordt een voorstel gelanceerd om bij de verschillende

sportservicebureaus in de regio te gaan experimenteren met spreekuren voor sportmedische voorlichting en blessurebehandeling. Het idee is om een ambulante consulent voor sport en gezondheid te koppelen aan vier sportservicebureaus. Voorts zouden in samenwerking met enkele lokale praktijken voor fysiotherapie spreekuren voor sportblessures kunnen worden georganiseerd (ook in de weekends). Eén en ander zou in het najaar van start kunnen gaan. De directeur heeft hierover contact gezocht met zijn collega's van de andere drie aangeschreven sportservicebureaus. Hoewel er aan het voorstel nog wel wat haken en ogen zitten, is men door de bank genomen enthousiast. Evenals zijn collega's zal Bos het voorstel, vergezeld van een positief advies, agenderen voor de volgende bestuursvergadering.

Verder weet Bos te melden dat de onderhandelingen over de aanpassing van de CAO voor de lokale sport in een ver gevorderd stadium zijn. De sociale partners zijn het op hoofdpunten eens. De CAO die tot nu toe werd gehanteerd had een voorlopig karakter. Landelijk gezien zijn er inmiddels nu al meer dan duizend verenigingsmanagers en professionele verenigingsondersteuners aan de slag. Ook is duidelijk geworden dat er flinke verschillen kunnen bestaan bij de invulling van deze functies. Er komt daarom een meer gedifferentieerd beloningssysteem, gebaseerd op een uitgebreid systeem van functieprofielen.

Ook in de sfeer van de dienstmededelingen past de opmerking van Bos over de oprichting van de vereniging voor management-beroepskrachten in de sport. Wie de prijsvraag over de naam van de vereniging gewonnen heeft, weet Bos niet. Hij weet wel wat de winnende inzending was en wat dus de naam van de nieuwe vereniging wordt: Scrum. Informatiefolders en inschrijfformulieren zullen binnenkort in de postvakjes van alle medewerkers worden gedaan.

Een laatste punt betreft het verzoek van NOC*NSF in verband met de evaluatie van het PRinS-programma. Binnenkort zal een onafhankelijk, extern bureau de resultaten van vijf jaar Sportservice Weulnerdam komen meten. Bos vraagt iedereen al bij voorbaat om soepele medewerking. Bos heeft er alle vertrouwen in dat de uitslag positief zal zijn. Ook in deze vergadering kwam vaak impliciet maar soms ook heel expliciet naar voren dat de kwaliteit van de lokale sport in al zijn facetten flink verbeterd is: een beter en gevarieerder sportaanbod, een efficiëntere organisatie, meer oog voor de maatschappelijke kanten... Kortom, laat dat bureau maar komen!

6. Rondvraag

Aangezien iedereen al uitgebreid zijn zegje heeft gedaan is er eigenlijk niets voor de rondvraag overgebleven. Alleen Appie Wester roert zich nog even. Verwijzend naar het vijfjarig bestaan en de vermoedelijk gunstige evaluatie werpt hij de vraag op of het niet tijd wordt voor een feestje.