

Sportvereniging in transitie (proloog)

27 november 2018

Er wordt op Sport Knowhow XL heel wat geschreven en gediscussieerd over de positie en het functioneren van sportverenigingen. Aan de ene kant wordt vaak betoogd dat sportverenigingen belangrijk zijn, het moeilijk hebben en meer erkenning en ondersteuning verdienen. Aan de andere kant wordt ook vaak vastgesteld dat verenigingen niet optimaal functioneren en zich meer zouden moeten aanpassen aan de veranderende wensen van de sporters en de eisen van de moderne tijd.

Hoewel de teneur radicaal verschilt, sluit het één het ander natuurlijk niet uit. Het is gewoon allebei waar. Wie de moeite neemt om eerdere bijdragen van mijn hand op dit platform terug te zoeken en te lezen, zal zien dat ik voor beide posities in het debat wel argumenten heb aangedragen. Ik heb het idee dat velen in de sector het één en ander ook wel zullen beamen.

Lichte vormen van ondersteuning

Waar in mijn optiek de opvattingen pas echt over verschillen, is de urgentie van de problematiek en de oplossingen die passend zijn. Om in de oplossings sfeer te beginnen. Er wordt steeds weer gekozen voor allerlei lichte vormen van verenigingsondersteuning: de cursussen, de themabijeenkomsten, het delen van *good practices* en de inzet van adviseurs en procesbegeleiders.

Het is allemaal goed bedoeld en van belang. We moeten er ook mee doorgaan, maar laten we daarbij dan niet alleen mikken op clubs met goede plannen, maar óók op clubs met grote problemen. Laten we vooral beseffen dat het op deze manieren niet of nauwelijks zal lukken om verenigingen structureel te versterken. Om dat voor elkaar te krijgen, zullen we verenigingen echt werk uit handen moeten nemen of intern moeten versterken.

Structurele aanpak noodzakelijk

Dat daarvoor tot nu toe betrekkelijk weinig steun te vinden is, heeft te maken met verschillende factoren. De belangrijkste in mijn ogen is onderschatting van de problematiek. Ik denk dat velen onderschatten hoezeer de omstandigheden waaronder verenigingen functioneren in de loop der jaren zijn veranderd. Hoe groot en gevarieerd de uitdagingen zijn waarmee we (de leden, de bonden, de koepel, de politiek en de samenleving) de verenigingen hebben geconfronteerd. En hoe weinig we hebben gedaan om verenigingen daarbij structureel te helpen.

In een serie artikelen zal ik in de komende weken uiteenlopende aspecten van het functioneren van verenigingen belichten. Ik kies daarbij voor een historisch perspectief. Ik heb in de afgelopen decennia veel vrijwilligerswerk gedaan in het verenigingsleven. Een jaar of 25 geleden was ik voorzitter van een voetbalvereniging. Vertrekkend vanuit mijn ervaringen in die tijd zal ik beschrijven wat er voor verenigingen sindsdien allemaal is veranderd en hoeveel gecompliceerder het functioneren van verenigingen daardoor in korte tijd is geworden.

Niet alleen maar kommer en kwel

Met deze serie wil ik laten zien dat verenigingen veranderen, maar niet alles kunnen bijbenen. De urgentie van de problematiek en de noodzaak van een meer structurele aanpak wil ik onderstrepen. Zonder daarbij in een klagerige sfeer te verzeilen, want het is niet allemaal kommer en kwel.

Verenigingen zijn geen machteloze slachtoffers van allerlei ontwikkelingen in beleid en samenleving, maar ze moeten daar wel een adequaat antwoord op zien te formuleren. Op alle aandachtsgebieden die aan bod komen zijn ook verenigingen te vinden die nieuwe uitdagingen prima het hoofd weten te bieden, maar vanzelfsprekend is dat niet. Om die veerkrachtige verenigingen recht te doen en

andere te inspireren zal ik mijn bijdragen steeds eindigen met een passend praktijkvoorbeeld uit [Het Grote Ideeënboek voor Sportclubs](#). Toch nog een heel lichte vorm van verenigingsondersteuning.

Sportvereniging in transitie (deel 1)

Alcoholbeleid in de sport

4 december 2018

Begin jaren negentig. De jaarlijkse Algemene Ledenvergaderingen (ALV) van mijn voetbalclub werden, zoals bij zo veel verenigingen, niet heel druk bezocht. Eén keer wisten we wel veel leden op de been te brengen. Dat was toen we aankondigden dat we iets wilden doen aan alcoholmatiging. Dat gebeurde op eigen initiatief.

Er waren ook in die tijd wel spotjes op televisie om alcoholgebruik te ontmoedigen en er werden door de politie ook wel automobilisten aangehouden voor alcoholcontroles, maar er was nog geen druk op sportverenigingen om de verkoop van alcohol te beperken. Er werd bovendien vanuit de landelijke sportorganisaties niet op aangedrongen. We vonden zelf dat er te veel geconsumeerd werd. Het was niet goed voor de sfeer in de club, geen goed voorbeeld voor de jeugd en gevaarlijk voor de verkeersveiligheid.

Discussie in ALV

We legden de ALV verschillende maatregelen voor: 1. We verkopen bier voortaan alleen nog van de tap (want er zit minder bier in een glas dan in een flesje). 2. We verkopen niet langer bier in kratten tegelijk (want sommige teams hadden de gewoonte om na afloop van hun wedstrijd de ene na de andere krat bier te bestellen en deze als een soort totempaal naast zich op te stapelen). 3. We schroeven de bierprijs op. 4. We verkopen geen bier meer in de ochtend.

Er ontstond een felle discussie waarbij de emoties hoog opliepen. ‘We dronken zelf zeker geen bier... Het was niet aan het bestuur om te beslissen wat goed was voor de leden... Het was funest voor de begroting...’ De slotsom was dat de prijsverhoging niet doorging maar dat flesjes bier verhoudingsgewijs wel duurder werden dan tapjes. Aan de bar werden voortaan geen hele kratten bier meer verkocht en voor twaalfen werd voortaan geen alcohol meer geschonken.

We gingen het alcoholmisbruik dus wel wat matigen, maar het ging niet makkelijk en zeker niet van harte. Een week later bleek dat één of twee teams kratten bier van huis meenamen om na afloop in de kleedkamer te nuttigen. Dat was een tijdelijke ‘daad van verzet’ maar het illustreert hoe lastig het kan zijn om iets te doen aan alcoholmatiging in sportkantines.

Aanscherping wet- en regelgeving

Sindsdien hebben veel clubbestuurders zich daarover wel het hoofd moeten breken en dat doen ze nog. Want er werden en worden door de overheid verschillende maatregelen genomen om alcoholgebruik in de horeca en ook in sportkantines te beperken en te ontmoedigen. De Drank- en Horecawet is verschillende malen aangescherpt.

Zo dienen sportverenigingen met een kantine tegenwoordig te beschikken over een bestuursreglement ‘Alcohol in sportkantines’. Schenktijden moeten gepubliceerd worden. Leidinggevenden in sportkantines moeten met goed gevolg een cursus ‘Sociale Hygiëne’ gevolgd hebben. Wanneer alcohol wordt geschonken, dient altijd een leidinggevende aanwezig te zijn. Andere vrijwilligers moeten tenminste 18 jaar oud zijn en een instructie ‘verantwoord alcohol schenken’ hebben gekregen. De leeftijdsgrens voor alcohol is verhoogd van 16 naar 18 jaar. De

naleving daarvan wordt strenger gehandhaafd, soms zelfs met inzet van 'loktieners'. De boetes bij overtreding zijn verhoogd.

Afspraken

In het modelreglement dat NOC*NSF samen met de VNG voor verenigingen heeft opgesteld, zijn nog aanvullende en meer gedetailleerde afspraken geformuleerd. Bijvoorbeeld dat alleen in kantine en op terras alcohol mag worden gebruikt, dat geen alcohol wordt geschonken aan jeugdleiders en -trainers, dat kantinemedewerkers tijdens hun dienst geen alcohol mogen drinken, dat er geen 'meters bier' worden verkocht, enzovoort.

Daarnaast leggen alle gemeenten sinds enkele jaren in Algemene Plaatselijke Verordeningen ook vast aan welke schenktijden sportkantines zich moeten houden. Deze variëren van gemeente tot gemeente. Zo wordt in de ene gemeente bijvoorbeeld bepaald dat sportclubs vóór 15.00 uur geen alcohol mogen schenken en is het in de andere gemeente verboden om alcohol te schenken op tijdstippen waarop het merendeel van de aanwezigen beneden de 18 jaar is.

Wereld te winnen

[NOC*NSF](#) de sportbonden, provinciale en lokale sportserviceorganisaties ondersteunen de verenigingen met voorlichting, protocollen, *toolkits* en wat dies meer zij, maar het zijn uiteindelijk toch de verenigingen die het beleid in de praktijk moeten brengen.

Dat lijkt getuige de cijfers steeds beter te lukken. De verenigingen die moeite zeggen te hebben met de naleving van alle wet- en regelgeving op dit vlak, zijn in de minderheid, zo blijkt uit het Brancherapport Sportverenigingen (Lucassen & Van der Roest, 2018). Maar er is duidelijk ook nog een wereld te winnen. Want bijna de helft van alle verenigingen voldoet bijvoorbeeld nog niet aan de eis om kantinemedewerkers te instrueren in verantwoord alcohol schenken ([Scholten & Van Kalmthout, 2017](#)) en bijna één op de vijf kaderleden rapporteert in het afgelopen jaar overlast te hebben ervaren door alcoholgebruik ([Oomens & Donker, 2015](#)).

Afspraken, recent gemaakt in het kader van het [Preventieakkoord](#) zetten extra druk op de ketel. In dat akkoord hebben NOC*NSF en de bonden beloofd dat in 2025 alle sportverenigingen alle barmedewerkers die alcohol schenken via een door VWS gefinancierd e-learning traject hebben geschoold in 'verantwoorde verstrekking'. En de VNG gaat bevorderen dat gemeenten (op verzoek van de sportsector) de naleving van de leeftijdsgrens van sportvereniging nadrukkelijker handhaven.

Druk verhoogd, omzet verlaagd

Het is goed dat werk wordt gemaakt van alcoholmatiging. Laat daarover geen misverstand bestaan. Ik wil ook zeker niet pleiten voor het terugdraaien hiervan. Maar de naleving van al deze bepalingen heeft natuurlijk wel betreurenswaardige neveneffecten. De druk op het kader van sportverenigingen is en wordt daardoor zeker verhoogd, de omzet in sportkantines waarschijnlijk verlaagd.

En het is niet alleen dit alcoholbeleid waar de clubs mee moeten *dealen*. Juist in de kantinesfeer zijn in de afgelopen jaren nog veel meer beleidsmaatregelen genomen die van het verenigingskader heel veel extra aandacht en inzet vragen. Daarover meer in het volgende deel van deze serie.

Hier en nu sluit ik af met een mooi voorbeeld uit de praktijk van hockeyclub Hisalis uit Lisse, misschien wel de enige sportvereniging in Nederland die over een kantine beschikt waar op de belangrijkste speeldag van de week helemaal geen alcohol wordt geschonken. De vereniging uit de Bollenstreek heeft gekozen voor een aanpak die bij sommige clubs geen kans van slagen heeft, maar voor andere wel inspirerend kan zijn. Zie: <https://youtu.be/seB8DanxdJY>

Sportvereniging in transitie (deel 2)

Beheer en de exploitatie van de sportkantine

18 december 2018

Even terug naar de jaren negentig. Mijn voetbalclub draaide in vele opzichten prima, maar de omzet in onze kantine bleef achter bij de verwachtingen. De kosten stegen, de baten daalden. De winstmarge kwam op een bedenkelijk laag niveau. Werden er te veel consumpties weggegeven? Verdween er geld uit de kas of voorraad uit het magazijn? We kregen de vinger er niet achter. Maar zo veel was duidelijk: we moesten ingrijpen. We maakten van de nood een deugd. We grepen de tegenvallende omzetcijfers aan om de kantine grondig te reorganiseren, het beheer te professionaliseren, de kwaliteit te upgraden en de prijzen te verhogen.

Uit de groep vrijwilligers die kantinediensten draaide selecteerden we een tiental medewerkers die we overhaalden om extra diensten te draaien en extra verantwoordelijkheid te dragen. Zij kregen bij toerbeurt de leiding achter de bar en in de keuken, gingen de andere vrijwilligers instrueren en aansturen, hielden voorraden bij, maakten de kas op en leverden de omzet af bij de penningmeester. Ter compensatie van de extra inspanningen en verantwoordelijkheid werden zij voortaan beloond met de belastingvrije vrijwilligersvergoeding. Toentertijd was dat 1.200 gulden per jaar. Er voltrok zich een voorzichtige vorm van professionalisering in onze kantine.

Kassa

We schaften ook een elektronische kassa aan. Toentertijd een noviteit, die weinig sportkantines kenden. Regelmatig werden we door bestuursleden van bezoekende clubs gevraagd of zoiets echt wel werkte in een kantine waar vrijwilligers aan het roer stonden. En of het werkte!

Het verkleinde de kans op fouten bij het afrekenen en vergrootte de mogelijkheden voor controle. We konden ook per product bijhouden wat verkocht werd. Zo konden we de voorraad goed bijhouden en het assortiment sneller aanpassen aan veranderende voorkeuren. Bijkomend voordeel was dat we zo zelfs konden achterhalen welke vrijwilligers het minste bier vermorsten en de meeste glazen uit een fust taptten. Deze medewerkers werden voortaan ingezet op de drukste tijdstippen, bijvoorbeeld rond de thuiswedstrijden van het eerste elftal.

Upgraden

De kantine werd ook in andere opzichten gemoderniseerd. We gingen ons aanpassen aan de eisen van de tijd en de kantine *upgraden*. Dat gebeurde door uitbreiding van het inventaris en assortiment. We verbouwden de keuken een beetje en creëerden een apart uitgifteloket. We tikten een professionele vaatwasser en frituurinstallatie op de kop. Tweedehands, maar ze voldeden uitstekend. We gingen patat en snacks verkopen en voortaan koffie in kopjes schenken, met een koekje erbij.

De investering in mensen en middelen betaalde zich uit. De kantinebaten groeiden enorm. We passeerden de grens waarbij we btw-plichtig werden. Die lag toentertijd op 125.000 gulden. Dat bracht voor de penningmeester extra werk met zich mee, want nu moest hij aangifte doen voor de omzetbelasting. Na enig cijferwerk kwam hij er al snel achter dat de toepassing van het forfaitaire btw-tarief gunstig uitpakte. De aangifte werd daardoor vereenvoudigd en de club hield per saldo ook meer over.

Te veel tijd en energie

Het succes in de kantine gaf de medewerkers een goed gevoel. Ze hadden er lol in. Er werd geëxperimenteerd met nieuwe producten in het assortiment. Nieuwe snacks, nieuwe soorten bier,

maar ook huisgemaakte soep en broodjes gezond gingen in de verkoop. De leden en bezoekers waren zeer te spreken over de verbeteringen en de club ging er financieel flink op vooruit.

Toen het nieuwe er een beetje vanaf was, zakte ook het elan bij de kantineploeg een beetje in. Enkel van de medewerkers die na de reorganisatie veel verantwoordelijkheid op zich hadden genomen en veel tijd in de club hadden geïnvesteerd, besloten om hun inzet voortaan te beperken. Ze deden weloverwogen afstand van de vergoeding en kozen voor af en toe een bar- of keukendienst. Het was mooi geweest. Er ging stiekem gewoon te veel tijd en energie in zitten. Dat kwam niet alleen omdat het serviceniveau in de kantine was aangepast aan de eisen van de tijd en de ambities van de club.

Steeds meer regels

Er werden van overheidswege gaandeweg steeds meer regels opgesteld en maatregelen getroffen die het werken in de kantine moeilijker maakten. In de [vorige aflevering](#) van deze serie artikelen ben ik al uitgebreid ingegaan op de verschillende maatregelen die werden genomen om het alcoholgebruik in sportkantines te beperken en te ontmoedigen en de druk die dat heeft gelegd op de verenigingen en hun vrijwilligers.

Zowel de landelijke wetten (Drank- en Horecawet) als de lokale regelgeving (gemeentelijk horecabeleid) zijn daar debet aan. Maar hier ga ik nu aan voorbij. Er is sinds begin jaren negentig nog veel meer wet- en regelgeving gekomen die de druk heeft opgevoerd. Naast de nieuwe en aangescherpte bepalingen in de Drank- en Horecawet kwamen er nieuwe of aangescherpte regels op grond van de Arbeidsomstandighedenwet, de Auteurswet en Wet op naburige rechten, de Tabakswet, de Warenwet en de Allergenenwet. En misschien ben ik nog wel een wet vergeten ook.

Arbeidsomstandigheden

De Arbeidsomstandighedenwet bepaalde bijvoorbeeld dat (ook) verenigingen een veilige werkomgeving moeten bieden. Dat zij hun betaalde en vrijwillige medewerkers moeten beschermen tegen te veel lichamelijke belasting en ongemak, dat zij geïnstrueerd moeten worden over het veilig gebruik van toestellen en materialen, dat zij voorbereid moeten zijn op noodsituaties (aanwezigheid EHBO-voorziening, brandblusser, calamiteitenplan, enzovoort), dat er voldoende toiletten moeten zijn (één toilet per vijftien aanwezige personen, van sekse gescheiden en voorzien van handenwasgelegenheid).

Dit alles en nog veel meer moest voortaan worden gecontroleerd in het kader van een periodieke risico-inventarisatie en -evaluatie. Aanvankelijk moesten de clubs daarvoor een dure arbodienst inschakelen, maar NOC*NSF lobbyde met succes voor verlichting van het regiem en bood een alternatief: [de Arbocheck voor sportorganisaties](#). Daardoor konden de kosten beperkt blijven, maar kwam er wel weer een taak bij voor de clubs.

Muziek en roken

Ingevolge de Auteurswet en de Wet op naburige rechten werden kantines aangeslagen voor het publiekelijk doorgeven van muziek, video en tv-beelden. De meeste sportbonden wisten voor hun verenigingen met Buma/Stemra en Sena collectieve regelingen af te sluiten voor muziek. NOC*NSF heeft dat met Videma gedaan voor televisie. Voor de clubs die daarvan kunnen profiteren scheelt dat administratieve lasten én kosten.

Eind jaren negentig werden de eerste maatregelen genomen om, ook in sportkantines, het roken te beperken. Aanvankelijk ging het om ontmoediging en een verbod op reclame voor rookwaren, vervolgens werd de verkoop van rookwaren aan banden gelegd en sinds 2008 is het (ook) in sportkantines verboden om te roken, met uitzondering van speciale afgesloten rookruimten.

Inmiddels worden clubs via [campagnes](#) aangespoord om het roken in zijn geheel te verbieden, zowel binnen als buiten de accommodatie. Net als bij de beperking van het alcoholgebruik zijn het de verenigingen en hun vrijwilligers die deze, niet bij iedereen populaire, regels moesten invoeren en moeten toezien op de handhaving. Een tamelijk ondankbare taak, die er ook weer bovenop kwam.

Hygiëne

In de Warenwet is vastgelegd dat horecagelegenheden - dus ook sportkantines waar etenswaren worden bereid en verkocht - een voedselveiligheidssysteem moeten hanteren. Eind jaren negentig werd voor de sportsector daarom een hygiëncode opgesteld. Daarin zijn allerlei regels en richtlijnen opgenomen, gebaseerd op het hygiënecontrolesysteem HACCP (*Hazard Analyses of Critical Points*). Die code moet er onder andere voor zorgen dat de houdbaarheidsdata regelmatig worden gecontroleerd, dat de temperatuur in de koeling goed op peil wordt gehouden, dat persoonlijke hygiëne in acht wordt genomen, enzovoorts.

De hygiëncode is nog niet zo lang geleden herzien. Om het gebruik ervan te bevorderen, heeft NOC*NSF twee jaar geleden een regelhulp en een [log- en instructieboek](#) voor sportkantines laten maken.

Dat maakt het voor verenigingen misschien wel wat makkelijker, maar het blijft een hele opgave om volgens de regels te werken. Iedereen die het 28 pagina's tellende log- en instructieboek doorbladert, zal dat beamen. Daarin is bijvoorbeeld te lezen dat een eventuele vaatwasser minimaal wekelijks gereinigd moet worden en dat het systeem om zeep te doseren regelmatig door een erkend onderhoudsbedrijf gecontroleerd moet worden. Ook staat daarin opgeschreven dat de temperatuur van de koelkasten dagelijks moet worden gecontroleerd en dat er daarom een gekalibreerde thermometer aanwezig moet zijn, plus desinfectie doekjes om thermometer te desinfecteren.

Allergenen

Met het oog op de hygiëne moeten vrijwilligers die in de kantine broodjes smeren of kroketten frituren beschermende kleding en schoeisel dragen, dagelijks schone kleding aantrekken, lang haar in een staart dragen of opbinden, geen make-up, sieraden en polshorloges dragen, nagels kort houden en niet gelakt. Het is maar een kleine greep uit de vele regels waaraan sportkantines zich moeten conformeren. En dan moet ook nog van alles nauwgezet worden geregistreerd en gearhiveerd. Het is voor vrijwilligers, en eigenlijk ook voor professionals, niet te doen.

Naast al het bovenstaande moeten sportkantines zich sinds kort ook houden aan bepalingen uit de Allergenenwet. Allergenen zijn eiwitten die een allergische reactie kunnen opwekken. Om de bezoekers van de kantine te beschermen moet informatie beschikbaar zijn over de waren die in de kantine worden verkocht. Desgewenst moet aan gasten worden gemeld of er voedselallergenen voorkomen in de onverpakte producten die worden aangeboden.

Gezonde kantine

Sinds het begin van de eeuw is er een groeiende druk op verenigingen om het assortiment in de kantine gezonder te maken. Behalve op de eerder genoemde aandachtsgebieden van alcohol en roken zijn er (vooralsnog) geen wetten en regels die de verenigingen daartoe dwingen, maar er zijn wel pilots, voorlichtingsprogramma's en bewustwordingscampagnes gestart. Min of meer in het verlengde van de VWS beleidsnota [Sport, bewegen en gezondheid](#) uit 2001 startte NOC*NSF al in 2002 met het project *De Gezonde Sportvereniging*.

Van recentere datum zijn De Gezonde Sportkantine (Jongeren Op Gezond Gewicht), [Lekker Bezig](#) (KNVB en Sligro) en De Bewuste Kantine c.q. [Vullen of Voeden](#) (Wilfred en Lili Genee, PLUS en Univé).

Het eerstgenoemde programma is onlangs omgedoopt tot [Team: Fit](#). De andere twee initiatieven lijken een beetje doodgebloed.

Verenigingen overtuigen

Volgens de *Monitor Jongeren Op Gezond Gewicht 2017* ([Collard e.a. 2018](#)) bereikten de bovengenoemde programma's vorig jaar 1.271 sportverenigingen, dat is ongeveer 5 procent van alle sportverenigingen. Dat lijkt minder dan het is, want het merendeel van de clubs heeft nu eenmaal geen kantine in eigendom en/of beheer. Tegelijkertijd moet worden bedacht dat het bereiken van verenigingen nog niet wil zeggen dat zij ook serieus en structureel werk maken van een gezonde kantine.

Het is bepaald niet eenvoudig om verenigingen mee te krijgen. Voor een korte periode of een eenmalige activiteit, lukt dat wel. Zo zijn veel clubs best te porren voor het uitdelen van gratis fruit aan jeugdige sporters. Maar een kantine structureel gezonder maken, dat is toch echt een ander verhaal. Dat kost nu eenmaal blijvend extra aandacht en inzet van de clubs.

Moeizaam

Er is zeker vooruitgang geboekt, maar het gaat moeizaam. Dat blijkt wel uit een peiling van het verenigingspanel door het Mulier Instituut ([Scholten & Van Kalmthout, 2017](#)) en een onderzoek door de NOS en een aantal regionale omroepen ([Meindertsma & Van der Parre, 2017](#)). Het assortiment in sportkantines is nog altijd overwegend ongezond.

Hoe dan ook blijven overheden en landelijke sportorganisaties zich inzetten voor het gezonder maken van sportkantines. In het pas gepresenteerde [Preventieakkoord](#) is te lezen dat in de komende jaren tien modelkantines worden ingericht als inspiratie- en leerplekken, een module *Gezond Besturen* wordt ontwikkeld en uitgezet en 2500 sportverenigingen worden gestimuleerd en begeleid om te komen tot gezonde sportkantines

Omzet

Om deze beleidsinspanningen succesvol te laten zijn is het van belang om niet uitsluitend oog te hebben voor gezondheid. De sportkantine heeft als ontmoetingsplek ook een belangrijke sociale functie en is van grote betekenis voor de financiële huishouding van een club. Gezondheid en gezelligheid liggen niet vanzelfsprekend in elkaars verlengde, en een te grote nadruk op gezondheid kan de omzet drukken. Dat laatste hoeft misschien niet per se het geval te zijn, maar er zijn in deze sfeer helaas weinig voorbeelden te vinden die het tegendeel bewijzen.

Volgens het *Brancherapport Sportverenigingen* (Lucassen & Van der Roest, 2018) heeft ongeveer 40 procent van alle clubs een kantine in eigendom en/of beheer en is de kantine bij die clubs goed voor meer dan een kwart van alle inkomsten. Dat tekent het financiële belang van de kantine voor de sport.

Het is belangrijk en goed dat verenigingen worden geholpen om hun kantine gezonder, veiliger en hygiënischer te maken, maar zouden we die clubs eigenlijk niet ook wat meer moeten ondersteunen in hun sociale functie en het op orde houden of brengen van hun financiële huishouding?

Ter inspiratie een filmpje met een ideetje uit [Het Grote Ideeënboek voor Sportclubs](#). Een mooi voorbeeld uit de praktijk van voetbalvereniging Ter Leede uit Sassenheim. Het draagt op geen enkele manier bij aan veiligheid of gezondheid, maar wel aan gezelligheid en omzet. Zie: <https://youtu.be/-mLaUszmY1M>

Sportvereniging in transitie (deel 3)

De accommodatie

15 januari 2019

In de jaren tachtig en negentig werd in allerlei gemeenten een begin gemaakt met de privatisering van sportaccommodaties. Voor mijn voetbalclub bracht dat extra werk met zich mee. De gemeente droeg het dagelijkse onderhoud van de velden over aan de club. Waar eerder iemand van de plantsoendienst langskwam om wekelijks de velden te maaien, moesten we dat klusje voortaan zelf oppakken. We kregen wel de beschikking over een motorisch aangedreven maaimachine. Gelukkig hadden we een vrijwilliger die het leuk vond om die taak op zich te nemen. Hij hield de velden keurig bij.

Niet overal en altijd zullen de gevolgen van privatisering zo gemakkelijk zijn opgevangen. In andere gemeenten en in andere takken van sport kregen clubs ook wel met verdergaande vormen van privatisering te maken. Daar werd niet alleen het 'kleine' dagelijkse onderhoud maar ook het periodieke 'grote' onderhoud, of zelfs het volledige eigendom van het sportcomplex, overgeheveld van gemeente naar club. Dat betekent niet alleen meer werk, maar ook meer (financiële) verantwoordelijkheid. Denk bijvoorbeeld aan vervangingsinvesteringen.

Grote verschillen

Sowieso zijn er op het gebied van accommodatielasten grote verschillen tussen clubs in de verschillende takken van sport en tussen clubs in verschillende gemeenten. De huurtarieven variëren enorm en dat geldt ook voor de mate van zelfwerkzaamheid die van verenigingen wordt verlangd. Bij mijn voetbalclub waren de sportvelden en de afrastering eigendom van de gemeente en zij zorgde voor het grote onderhoud, maar waren wij zelf verantwoordelijk voor de rest en eigenaar van de opstallen (kantine, kleedkamers, opslagruimten, dug-outs en lichtmasten). Bij veel tennisclubs daarentegen is het hele complex in eigendom en beheer van de club en eventueel een daaraan gelieerde stichting voor exploitatie.

In het brancherapport '[Sportaccommodaties in Nederland](#)' lezen we dat privatisering nog steeds een belangrijk thema is binnen het gemeentelijk sportbeleid en dat daar meestal bezuinigingen mee worden beoogd. Het zorgt bij veel verenigingsbestuurders voor de nodige hoofdbreken. Op korte termijn zijn de gevolgen vaak nog wel te overzien. Door meer zelfwerkzaamheid kunnen kosten worden bespaard. Of de balans ook op de langere termijn naar de positieve kant doorslaat, is moeilijker te bepalen.

Bezwaar ozb

Het eigendom van de opstallen zorgde bij mijn club op een gegeven moment voor een forse tegenvaller. Waren we eerder buiten schot gebleven bij de heffing van onroerendezaakbelasting (ozb), opeens vielen daarvoor bij de penningmeester aanslagen op de deurmat. Ons clubhuis werd getaxeerd als 'een vrijstaande bungalow op stand'. Een bezwaarschrift haalde niets uit. We moesten betalen, zelfs met terugwerkende kracht. De broekriem moest worden aangehaald en om gauw wat extra geld in het laatje te brengen organiseerden we op stel en sprong een loterij.

De regelgeving met betrekking tot de ozb is naderhand gewijzigd en gemeenten hebben sinds kort (zie een recent [amendement](#)) ook de mogelijkheid om voor sportverenigingen en andere sociale instellingen een lager tarief te hanteren.

Hoe het ook zij, verenigingsbestuurders doen er ook vandaag de dag goed aan om zich te verdiepen in deze materie. Bezwaar maken kan lucratief zijn, zoals eerder op deze site werd betoogd door [Arthur van der Hoeff](#) en [Maarten Vrolijk](#).

Veiligheid

Vernielingen, inbraken en diefstallen: bijna elke club met een eigen accommodatie kan erover meepraten. Vooral op sportcomplexen die aan de rand of buiten de bebouwde kom gesitueerd zijn, kan dat een groot probleem zijn. Mijn vereniging had haar velden midden in een woonwijk. Daar viel het relatief mee, maar ook wij moesten bedacht zijn op vernielingen, inbraken en diefstal. We werden wel eens geconfronteerd met dergelijk onheil.

Voor de daders gaat het meestal om een korte kick of een kleine buit, voor de clubs om grote schade. De club kan zich er tegen wapenen door veel aandacht te hebben voor preventie, toezicht, goed sleutelbeheer, een alarminstallatie, bewakingscamera's, en bewegingssensoren. Meer dan dat kan een club eigenlijk niet doen en ook dat blijkt niet altijd toereikend. Een voetbalclub in Maastricht ondervond dat een paar jaar geleden. Er werd toen om de haverklap ingebroken bij de club. Binnen een jaar tijd deed het bestuur van SCM [zestien keer aangifte](#) bij de politie. Daders werden nooit gevonden.

Licht en geluidshinder

Een nadeel van de ligging midden in een woonwijk was voor onze club dat we wel eens klachten kregen over licht- of geluidshinder. In goed overleg werd de volumeknop van de geluidsinstallatie een beetje teruggedraaid en werden de armaturen op de lichtmasten iets bijgesteld.

Tegenwoordig geldt voor het merendeel van de sportverenigingen het zogenaamde '[Activiteitenbesluit](#)'. Op grond daarvan zijn verenigingen verplicht melding te maken van (nieuwe) activiteiten die voor milieuhinder kunnen zorgen. Dat moet vier weken vóór de start van de activiteit gebeuren. Ook moeten zij zich houden aan een aantal bepalingen.

Het geluidsniveau van een sportcomplex mag voor nabijgelegen woningen overdag gemiddeld niet hoger zijn dan 50 dB(A). Voor de avonden gelden strengere normen van 45 dB(A) tot en met 40 dB(A) na 23.00 uur. Wanneer muziek ten gehore wordt gebracht en het geluidsniveau van 80 dB(A) - of in de nabijheid van woningen 70 dB(A) - overstijgt, moet een akoestisch onderzoek worden gedaan.

Voor de verlichting van sportvelden geldt dat deze uitgeschakeld moet zijn tussen 23.00 en 7.00 uur en dat directe lichtinstraling in woon- of slaapvertrekken van woningen moet worden voorkomen. Voor verschillende takken van sport zijn specifieke richtlijnen opgesteld waarin bepaald wordt aan welke normen lichtinstallaties zouden moeten voldoen.

Legionellapreventie

Andere regelgeving waar in mijn tijd nog geen sprake van was, maar waar een vereniging tegenwoordig ook mee te maken heeft bij het beheer van de accommodatie, is legionellapreventie. De grote uitbraak van de veteranenziekte bij de Westfriese Flora in Bovenkarspel, waarbij in 1999 enkele tientallen doden vielen en honderden mensen ernstig ziek werden, was daar de aanleiding voor.

Vrijwel onmiddellijk werd een tijdelijke regeling legionellapreventie ingevoerd, een paar jaar later werd deze opgenomen in het Waterleidingbesluit. Daarin is bepaald dat instellingen, waaronder ook sportverenigingen, een [zorgplicht](#) hebben om legionellabesmetting te voorkomen. Dat betekent dat de club het watersysteem goed moet onderhouden en periodiek moet controleren.

Vervanging rubbergranulaat

Er is vandaag de dag (nog) geen regelgeving, maar wel politieke of maatschappelijke druk, om op sportaccommodaties ook op heel andere gebieden meer aan preventie te doen.

Denk bijvoorbeeld aan de commotie die nog niet zo lang geleden ontstond naar aanleiding van de uitzendingen van het televisieprogramma [Zembla](#). Daarin werd gewaarschuwd voor de kankerverwekkende werking van rubberkorrels op kunstgrasvelden. Ondanks geruststellende berichten vanuit de [bonden](#), die verwezen naar onderzoek van het RIVM, zorgde dat voor veel onrust in verenigingen en kopzorgen bij bestuurders. Het heeft ertoe geleid dat verenigingen wedstrijden hebben afgelast, speelschema's hebben aangepast en het rubbergranulaat op hun kunstgrasvelden hebben vervangen door veiliger materiaal.

AED

Een heel ander voorbeeld in de sfeer van preventie is het idee om alle sportaccommodaties uit te rusten met een AED (Automatische Externe Defibrillator). Die zou ervoor moeten zorgen dat bij calamiteiten passende hulp aanwezig is en iemand bij een hartstilstand direct gereanimeerd kan worden. In de [politiek](#) zijn stemmen opgegaan om alle sportclubs te verplichten om een AED te hebben en vrijwilligers te scholen in de verlening van eerste hulp bij hartproblemen.

Die verplichting is (nog) niet gekomen. Maar, zo blijkt uit onderzoek van het [Mulier Instituut](#), een substantieel aantal sportverenigingen is er (al dan niet gestimuleerd en gesubsidieerd door lokale overheden en de Hartstichting) wel toe overgegaan om een AED te installeren.

Milieuzorg

Op allerlei manieren worden sportclubs tegenwoordig ook steeds meer gestimuleerd om bij het beheer en het onderhoud van hun voorzieningen (meer) oog te hebben voor het milieu. Zo is er bijvoorbeeld de ['Green Deal'](#) die het gebruik van schadelijke pesticiden bij het onderhoud van velden en ander groen wil tegengaan. Ook zijn er allerlei stimuleringsmaatregelen om energie te besparen. Op landelijk niveau is de ['Subsidieregeling stimulering bouw en onderhoud sportaccommodaties'](#) het belangrijkste.

Stuk voor stuk prima initiatieven, maar net als al die andere hierboven genoemde zaken ook aspecten die extra aandacht vragen van verenigingsbestuurders.

Inspiratie

Tot slot en ter inspiratie, net als in de vorige afleveringen in deze serie, een ideetje uit [Het Grote Ideeënboek voor Sportclubs](#). Het heeft uiteraard betrekking op het accommodatiebeheer. Het is een mooi voorbeeld uit de praktijk van roeivereniging De Hertog uit 's-Hertogenbosch. Wellicht kunnen andere clubs er hun voordeel mee doen. Zie <https://youtu.be/XSoUTtd4fOE>.

Sportvereniging in transitie (deel 4)

De veranderde wensen en verwachtingen van de leden en de veranderde samenstelling van de ledenbestanden

5 februari 2019

In de vorige afleveringen in deze serie artikelen lag het accent op veranderingen in het functioneren van verenigingen die het resultaat waren van allerlei vormen van wet- en regelgeving door de overheid. Toch is dat zeker niet de enige factor die het organiseren en besturen van verenigingen heeft gecompliceerd. Ook de veranderde wensen en verwachtingen van de leden en het kader van de verenigingen hebben daarvoor gezorgd. En laten we de eisen van de sportbonden niet vergeten, ook die zijn sterk gegroeid. Eigenlijk hebben we met z'n allen het verwachtingspatroon ten aanzien van de verenigingen enorm opgeschroefd.

Ik herinner me nog goed dat onze vereniging voor het eerst in haar bestaan op reis ging naar het buitenland. Via via waren we uitgenodigd voor een toernooi in Bretagne. Het was een belevenis. Sommigen kwamen voor het eerst over de grens. We werden ontvangen door de burgemeester en speelden onder andere tegen het grote Paris Saint-Germain. We hadden geen schijn van kans. Nog vóór het eerste fluitsignaal klonk, stonden we al achter. Toen de club het veld betrad in uniforme trainingspakken en tenues met shirtreclame waren we zwaar geïmponeerd. Zoiets kenden we niet in onze eigen competities, maar kijk nu eens rond op de velden...

Shirtreclame verboden

Voor jongere generaties voetballers is het misschien onvoorstelbaar, maar ooit was shirtreclame verboden. Dat had natuurlijk alles te maken met het lang gehuldigde principe dat sport in de kern een activiteit was voor liefhebbende amateurs. Sponsoring en reclame rijmde slecht met dat idee en waren daarom streng verboden. Pas sinds 1982 is shirtreclame toegestaan op de voetbalvelden.

In andere takken van sport gingen ze misschien wat eerder of juist wat later door de bocht, maar vrijwel overal is het tamelijk gebruikelijk geworden om sponsors te zoeken die sporters, teams, of zelfs hele clubs in de kleren steken. Dat is leuk voor de leden van die verenigingen, maar het brengt voor de clubs ontegenzeggelijk veel terugkerend werk met zich mee. Sponsors moeten worden gezocht en de kleding moet worden aangeschaft en onderhouden. En het vervelende is: de leden weten op een gegeven moment niet beter. Het is niks bijzonders meer, het hoort er gewoon bij. Ze verwachten een outfit van de club. En de club moet daar maar voor zorgen.

Tegenprestaties

Ook reclameborden langs de velden en in de zalen komen daar niet vanzelf. Deze kunnen voor leuke extraatjes zorgen, maar ook die vergen vaak weer extra inspanningen. Niet alleen in de sfeer van acquisitie. Er moeten voor de sponsors ook tegenprestaties worden geleverd. Ze moeten met de nodige egards worden ontvangen bij de club. Niet alleen bij wedstrijden, maar eventueel ook bij speciale (netwerk)bijeenkomsten.

De businessclub heeft ook bij verenigingen die op bescheiden niveau presteren zijn intrede gedaan. Sponsoring is leuk en lucratief. Het is na de contributies en de verkoop in de kantine de derde bron van inkomsten voor sportverenigingen, zo weten we uit de [Verenigingsmonitor](#). Maar sponsoring betekent hoe dan ook extra werk voor het bestuurlijke en organisatorische kader van de clubs.

Meer activiteiten, betere begeleiding

In hun pogingen om de toegenomen concurrentie op de vrijetijdsmarkt het hoofd te bieden,

proberen clubs niet alleen gratis kleding voor hun sporters te regelen, maar worden ook allerlei bijzondere activiteiten georganiseerd. De core business van de verenigingen bestaat nog altijd uit de verzorging van trainingen en wedstrijden en het afvaardigen van teams naar competities en kampioenschappen. Maar er wordt vandaag de dag zo veel meer werk van gemaakt. Met name voor de meer getalenteerde sporters, maar soms ook voor de mindere goden, worden wekelijks extra trainingen georganiseerd.

Periodiek zijn er trainingskampen, toernooien, feestjes en evenementen. Voor de training wordt in toenemende mate een beroep gedaan op gekwalificeerde trainers. De leden verwachten het, de verenigingen willen het, en de bonden eisen het. Momenteel beschikt ongeveer twee derde van de trainers bij sportverenigingen over een diploma, aldus het [Brancherapport Sportverenigingen in Nederland](#). De (para)medische begeleiding van sporters is bij verenigingen steeds vaker in handen van gediplomeerde masseurs of fysiotherapeuten.

Grote verantwoordelijkheid

Een uitspraak van de Hoge Raad over een ernstig ongeval in het turnen in de jaren negentig ([disloque-arrest](#)) onderstreepte dat de samenleving van sportorganisaties goede begeleiding en veiligheid verlangt. Recentere rechtszaken naar aanleiding van een [verdrinkingsgeval](#) in het zwembad van Rhenen en een [dodelijk ongeval](#) door het instorten van een dug-out in Twijzel bevestigden dat. Steeds meer verenigingen realiseren zich dat zij verantwoordelijk zijn voor wat er gebeurt in verenigingsverband, werken met een gekwalificeerd kader en hebben aansprakelijkheidsverzekeringen afgesloten.

Trainerslicenties, aansprakelijkheidsverzekeringen, maar ook [Verklaringen Omtrent Gedrag \(VOG\)](#) zijn bij veel verenigingen gewoon geworden. Clubs worden gestimuleerd om deze verklaringen te vragen van alle trainers, begeleiders en andere vrijwilligers die functies uitoefenen waarbij afhankelijkheidsrelaties bestaan. Het ministerie van VWS draagt de kosten. Volgens de laatste [VSK-monitor](#) zijn in een paar jaar tijd al meer dan 150.000 VOG-verklaringen aangevraagd.

Om adequaat op te treden en hulp te verlenen in situaties waarin (toch) sprake is van grensoverschrijdend gedrag, zijn er in steeds meer verenigingen ook vertrouwenscontactpersonen aangesteld. Volgens de aangehaalde VSK-monitor heeft inmiddels meer dan de helft van alle verenigingen zo'n functionaris aangesteld.

Diversiteit

Veel verenigingen hebben tegenwoordig veel meer te bieden. Ze bedienen ook steeds meer verschillende categorieën leden. Ooit was sport een 'jong-menselijke activiteit' (Rijsdorp, 1957) die vooral door jongens en jonge mannen werd beoefend. Die tijd ligt al even achter ons, maar de diversiteit in de ledenbestanden van verenigingen is vooral in de laatste decennia gegroeid, zo is ook te lezen in het eerder genoemde [Brancherapport Sportverenigingen in Nederland](#).

In de jaren zeventig verlaagde de KNVB de leeftijd waarop kon worden gevoetbald naar 6 jaar en stond de bond toe dat meisjes en vrouwen lid werden. Mijn eigen voetbalclub speelde daar redelijk snel op in. Ik was nauw betrokken bij het opzetten van nieuwe afdelingen voor F-pupillen en meisjes. Niet veel later maakten nogal wat voetballers met een migratieachtergrond, vooral Turken en Marokkanen, hun entree bij de club. Soms meldden zij zich met een heel team tegelijk. We organiseerden ook wedstrijden en toernooien voor vluchtelingen en activiteiten voor kinderen met een handicap. Er was nog geen wandelvoetbal, maar steeds meer voetballers wilden ook op leeftijd nog een balletje blijven trappen, dus ook daarvoor formeerden we speciale teams.

Specifieke wensen

Behalve de liefde voor de bal, hadden al deze nieuwe categorieën voetballers tenminste één ding met elkaar gemeen. Ze hadden allemaal specifieke wensen en vroegen daarom ook allemaal extra aandacht van het verenigingskader. Voor de F-jes moesten we aparte doeltjes regelen. Bij de planning van wedstrijden voor de meisjes moesten we rekening houden met extra kleedkamers. Voor de Turken en Marokkanen gingen we in de kantine thee en halal-snacks verkopen. Voor de vluchtelingen die niet zeker wisten of ze wel een heel seizoen bij de club konden spelen, bedachten we een aparte contributieregeling. Voor de gehandicapten werden aanpassingen in de toiletten aangebracht.

Dit is maar een greep uit de veranderingen die de club onderging. Het zijn ook tastbare zaken. De groeiende diversiteit vroeg vooral begrip en soms ander gedrag van onze leiders, trainers, scheidsrechters, kantinemedewerkers en bestuurders. Dat schuurde wel eens. De vereniging veranderde, het werd hoe dan ook steeds gecompliceerder om alles in goede banen te leiden.

Communicatie

Een belangrijk middel om 'de boel bij elkaar te houden' was voor ons de wekelijkse nieuwsbrief. Daarin werden niet alleen wedstrijden en activiteiten aangekondigd. Er werden ook persoonlijke portretjes geplaatst en leuke rubrieken gevuld, bijvoorbeeld over de vele bijnamen die clubleden hadden. De productie en distributie van onze weekkrant vroeg veel inzet, maar het was een grote verbetering ten opzichte van het eerdere maandelijkse clubblad.

Dankzij adverteerders en een drukker als sponsor genereerden we met het blad extra inkomsten. Omdat het goed gelezen en gewaardeerd werd, was het leuk om eraan mee te werken. Online communicatie was er nog niet. Internet en sociale media moesten nog worden uitgevonden.

Is communicatie tegenwoordig ingewikkelder?

De moderne vormen van communicatie maakten het in sommige opzichten wel voordeliger en eenvoudiger, maar per saldo is de verenigingscommunicatie daardoor toch ook weer lastiger geworden. Een beetje club heeft vandaag de dag een website, een Facebookpagina, een account op Instagram, manifesteert zich op Twitter en communiceert via e-mail en WhatsApp. In veel verenigingen hebben de verschillende geledingen ook nog eigen sociale media.

Dit alles bevordert de interactie tussen de leden, maar voor een verenigingsbestuur is het daardoor eigenlijk alleen maar moeilijker geworden om effectief te communiceren. Bovendien moet rekening worden gehouden met tamelijk strikte privacyregels. Er zijn verenigingen die na de invoering van de [Algemene verordening gegevensbescherming \(AVG\)](#) vorig voorjaar geen kampioensfoto's meer durven te maken of zelfs alle foto's van hun website hebben verwijderd.

Meer activiteiten, meer doelgroepen, betere begeleiding en betere communicatie: het is allemaal hartstikke goed - ik zou het ook niet willen terugdraaien - maar het brengt wel meer werk, meer verantwoordelijkheid en hogere kosten met zich mee.

Vrijwilligersbeleid en verenigingsmanagement

Dat verenigingen vandaag de dag meer te bieden hebben, is prachtig. Dat daar een prijskaartje aan hangt, zou eigenlijk geen probleem moeten zijn. We zijn in de loop der jaren veel welvarender geworden en we vinden met z'n allen sport heel belangrijk, maar het gekke is dat we tegelijkertijd ook vinden dat sport niet te veel mag kosten. Het lidmaatschap moet voor iedereen toegankelijk zijn, dus de contributies worden zo laag mogelijk gehouden. Om de kosten binnen de perken te houden, wordt voor het overgrote deel van de werkzaamheden in verenigingen nog altijd en uitsluitend een beroep gedaan op vrijwilligers.

Wanneer we de vereniging van nu vergelijken met die ongeveer 25 jaar geleden kan worden vastgesteld dat er in de huidige vereniging veel meer werk wordt verzet, dat de werkzaamheden veel gecompliceerder zijn geworden, dat er veel meer vrijwilligers nodig zijn die meer in hun mars moeten hebben. Gelukkig zijn er nog altijd heel veel mensen bereid om vrijwilligerswerk te doen. Helaas is de bereidheid om terugkerende taken en vaste functies te vervullen wel afgenomen. Meijs, Van Overbeeke & Simons verwoordden dat mooi in een eerdere [bijdrage op dit platform](#).

Potentiële vrijwilligers schrikken van 'het totale en onoverzienbare commitment dat gevraagd lijkt te worden door de vereniging'. Tegenwoordig zetten vrijwilligers zich bij voorkeur in voor korte perioden en afgebakende projecten. Dat wringt. De continuïteit van het verenigingsaanbod is daardoor geen vanzelfsprekendheid. Er moet veel meer georganiseerd en gecoördineerd worden. Vrijwilligersbeleid (werving, selectie, scholing, begeleiding, waardering) en verenigingsmanagement (visie- en beleidsontwikkeling, planning, coördinatie, afstemming, samenwerking) zijn steeds belangrijker geworden, maar toch maken lang niet alle verenigingen daar echt werk van.

Baron von Münchhausen

Vaak willen verenigingsbestuurders het wel, maar kunnen ze het niet. Ze hebben te veel op hun bordje en worden in beslag genomen door verenigingszaken die urgent zijn (of lijken). Ze zijn bezig met uitvoerende taken en komen niet aan besturen toe. Ze weten dat het moet, maar zien toch geen mogelijkheid om zaken beter te organiseren en meer mensen bij de club te betrekken. Ze zitten in een vicieuze cirkel.

Omdat zaken niet goed georganiseerd zijn, springen ze in en vullen ze gaten. Daardoor komen ze niet toe aan het versterken van de organisatie, dus vallen er weer gaten en springen ze opnieuw in. Deze verenigingsbestuurders voelen zich soms als de bekende Baron von Münchhausen die zich aan zijn eigen haren uit het moeras trok. Krijg dat maar eens voor elkaar.

Inspiratie

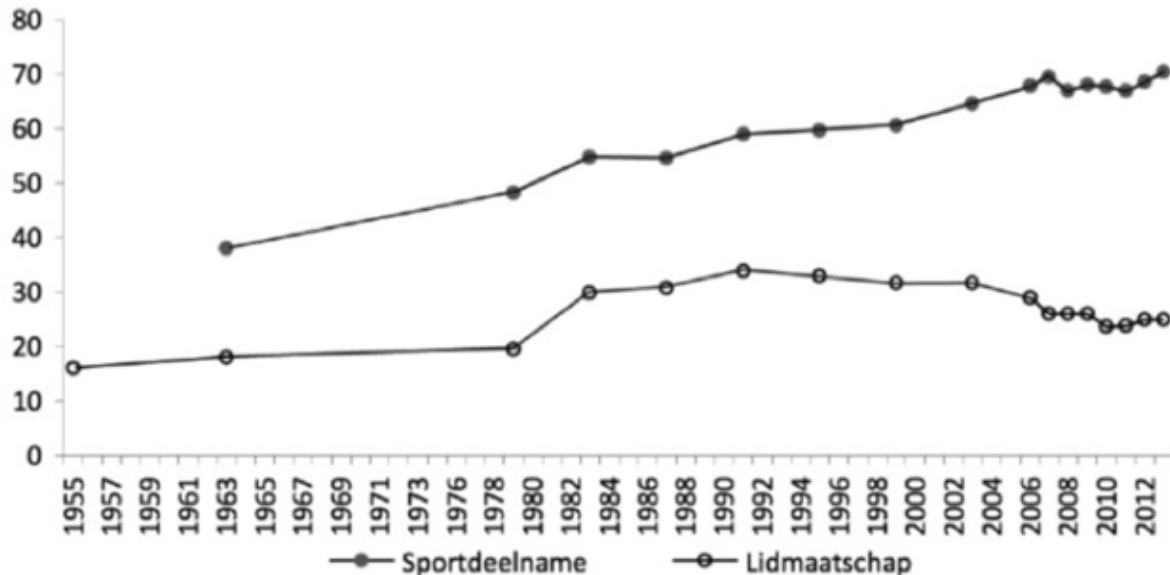
Tot slot en ter inspiratie, net als de vorige afleveringen in deze serie een ideetje uit [Het Grote Ideeënboek voor Sportclubs](#). Het is een mooi voorbeeld uit de praktijk van hockeyclub Bully uit Oldenzaal. Deze club wist meer service aan de leden (een overdekte fietsenstalling) mooi te verenigen met maatschappelijke belangen (duurzame opwekking energie) en zo (op termijn) ook nog kosten te besparen. Zie: <https://youtu.be/oP7IfNvHNS8>.

Sportverenigingen in transitie (epiloog)

Ondersteuning

12 februari 2019

De verenigingssport staat onder druk. Een grafiek uit de [oratie van Koen Breedveld](#) van enkele jaren geleden laat dat duidelijk zien.



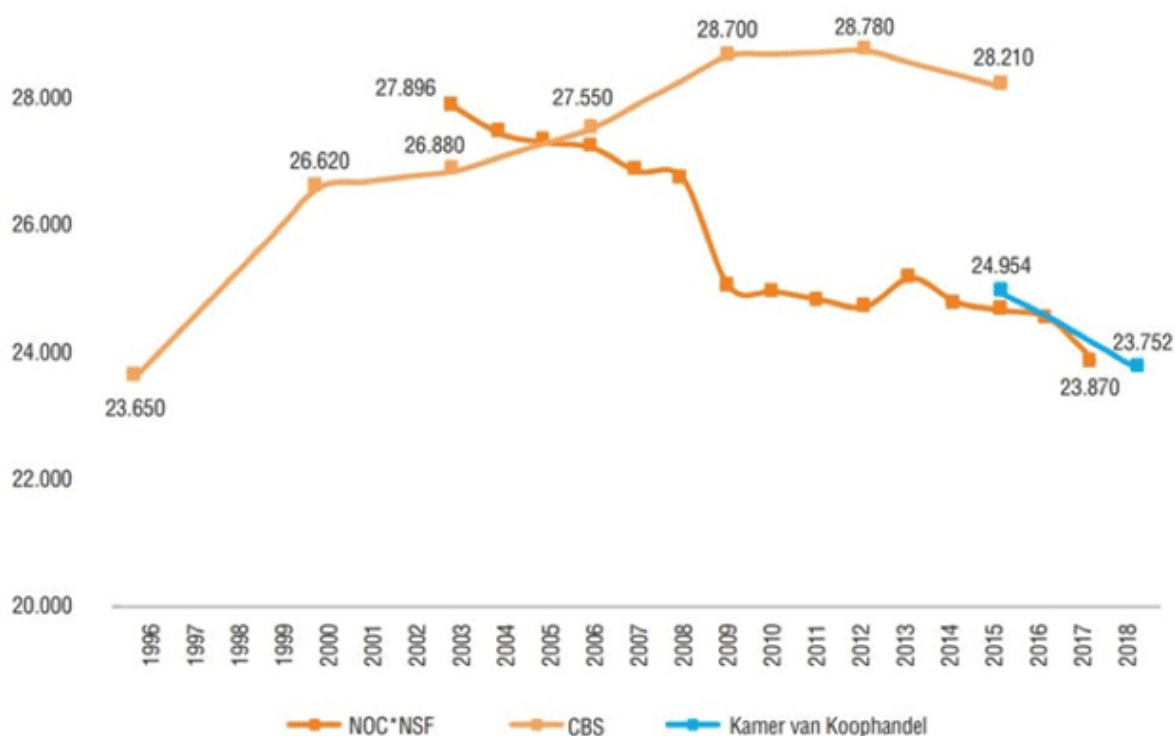
Sportdeelname en lidmaatschap sportverenigingen 1955-2013, bevolking > 12 jaar
Bronnen: CBS, SCP-AVO (bewerking Mulier Instituut), OBIN (bewerking Mulier Instituut)

De sportdeelname is in de afgelopen jaren sterk gegroeid. Het lidmaatschap van sportverenigingen is teruggelopen. Met andere woorden het marktaandeel van de traditionele verenigingssport is kleiner geworden. Daar kun je je schouders over ophalen - er wordt per saldo toch meer gesport - maar zoals ik in een [eerder artikel](#) op dit platform heb betoogd, is dat toch zorgelijk. Traditionele sportverenigingen vormen een belangrijke voedingsbodem voor de verwerving en ontwikkeling van sociaal kapitaal. De maatschappelijke betekenis van sportverenigingen mag niet worden onderschat en als die onder druk komt te staan omdat verenigingen het moeilijker krijgen, moeten we niet weggijken.

Veerkracht en elan

Wie het pas verschenen [Brancherapport Sportverenigingen](#) doorneemt zal moeten beamen dat verenigingen in de verdrukking zitten. Het rapport heeft een positieve ondertoon die ik waardeer. De ondertitel Veerkrachtige verbanden voor sport is treffend gekozen, en de constatering in de slotbeschouwing dat 'veel sportverenigingen in beweging zijn en er overall clubs zijn die nieuw elan tonen' kan ik zonder meer onderschrijven. Het neemt niet weg dat er in het brancherapport ook nogal wat verontrustende signalen worden afgegeven. De figuren die ik hieruit heb gelicht spreken boekdelen. De eerste betreft de ontwikkeling van het aantal sportverenigingen in ons land.

Figuur 1.1 Ontwikkeling in het aantal sportclubs in Nederland in de periode 1996-2018



Bronnen: CBS, 1996-2015; NOC*NSF, 2003-2017; KvK, 2015 en 2018. Bewerking: Mulier Instituut.

Noot: vierkanten zijn meetmomenten.

Vanaf 2013 zijn bij NOC*NSF visverenigingen toegevoegd. Vanaf 2012 is de NOC*NSF sommatie gebruikt, daarvoor een sommatie van Mulier Instituut.

In dit diagram is een duidelijk dalende lijn te zien in het aantal verenigingen dat onder de vlag van NOC*NSF wordt georganiseerd. Het startpunt van die lijn is 2002. Zou die nog wat verder terug in de tijd zijn geweest, dan was de teruggang nog veel dramatischer. In 1990 bestond de achterban van de koepel uit 31.454 sportverenigingen. Sinds die tijd is dus een kwart van alle verenigingen verdwenen. Deels is dat het resultaat van fusies en is dus sprake van schaalvergroting, maar er zijn ook gewoon veel verenigingen opgehouden te bestaan omdat ze hun ledentallen zagen slinken of omdat ze het financieel of organisatorisch niet meer konden bolwerken.

Sjoelbaksyndroom

Dat verenigingen vandaag de dag voor enorme uitdagingen staan is hopelijk duidelijk geworden in de voorgaande afleveringen van deze artikelenserie. Daarin heb ik beschreven hoe de eisen en verwachtingen aan het adres van sportverenigingen in de afgelopen jaren stelselmatig zijn opgeschroefd. Sportverenigingen kampen daardoor met een toenemende werkdruk en een groeiende complexiteit. In dit verband heb ik eerder, in [mijn lectorale rede](#), gerefereerd aan het 'sjoelbaksyndroom', een term die in 2011 gemunt werd door veranderekundige [Maarten de Winter](#): 'Wanneer taken zich opstapelen en de werkdruk toeneemt, neemt de effectiviteit af en lopen ambities vast, zoals de sjoelstenen in een overvolle sjoelbak'.

Sportverenigingen zijn zeker niet de enige organisaties die daar mee te maken hebben, maar de situatie in sportverenigingen is misschien wel ernstiger dan in veel bedrijven en instellingen die kampen met het sjoelbaksyndroom. Immers binnen sportverenigingen stapelen zich niet alleen de

taken op. Er is ook een afnemende bereidheid om terugkerende taken en vaste functies te vervullen. De combinatie van een en ander resulteert erin dat meer dan de helft van het bestuurlijk kader gebrek aan menskracht en teveel werkdruk ervaart.

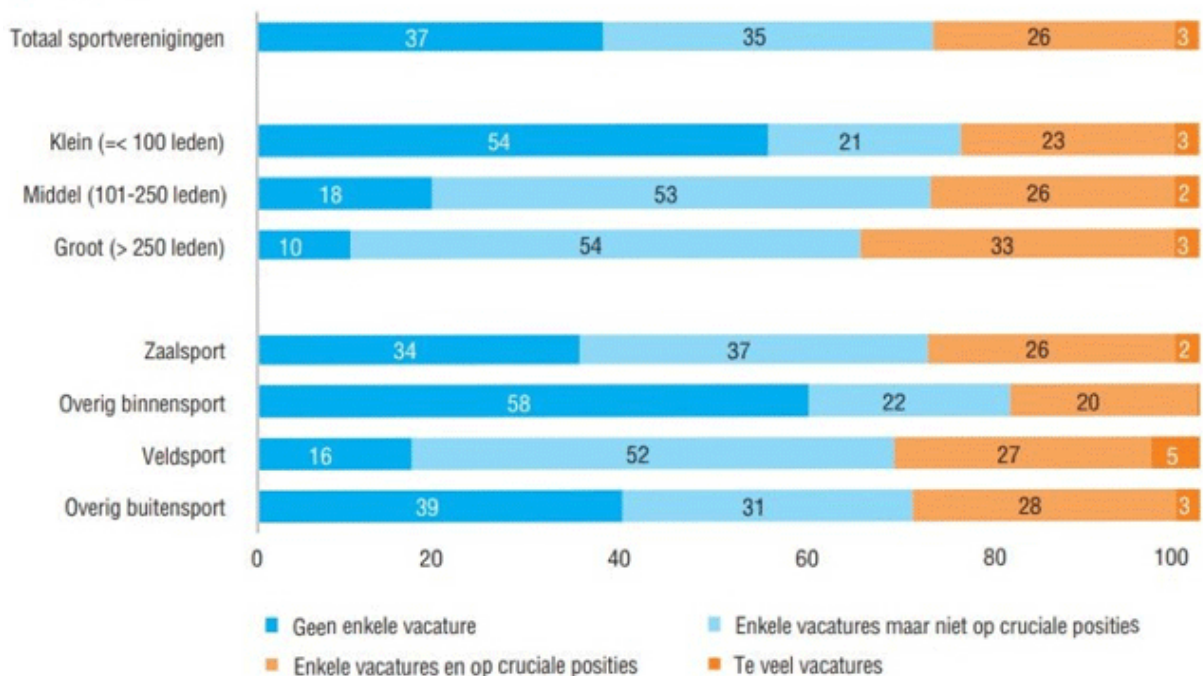
Tabel 7.10 Door kaderleden ervaren knelpunten bij het uitoefenen van hun functie in 2017 (in procenten, meer antwoorden mogelijk, n=1.312).

	Bestuurlijk kader	Sporttechnisch kader	Arbitrerend kader
Tekort aan vrijwilligers of betaalde krachten, daardoor veel werkdruk	53	37	24
Organisatie (beleid, communicatie, planning, logistiek)	25	31	21
Tijd	21	26	19
Accommodatie	21	23	4
Te weinig doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden	6	10	10
Vergoeding	3	16	10
Veiligheid	1	2	2
Geen enkel	16	22	42

Bron: Oomens, Bomhof & Scholten, 2018.

Bijna een derde van alle verenigingen heeft te weinig mensen op cruciale posities.

Figuur 7.6 Vacatures voor vrijwilligers en/of betaalde krachten in 2016 (% verenigingen, n=501).

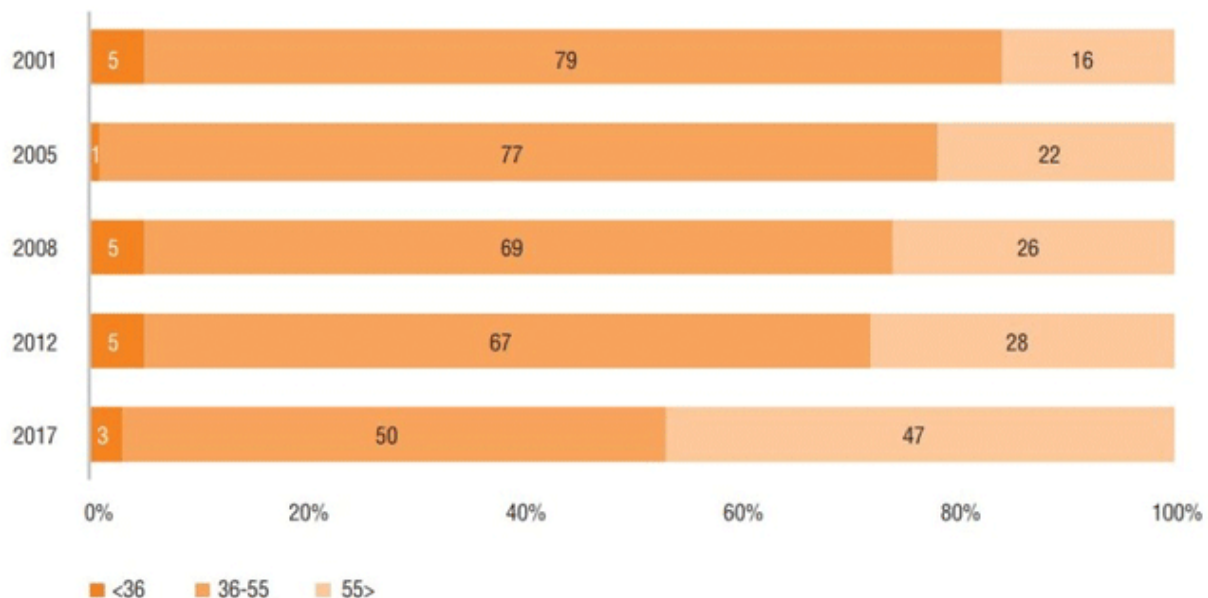


Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel, voorjaar 2016.

Vergrijzing

Wie de resultaten van de verenigingsmonitor en andere verenigingsonderzoeken door de jaren heen naast elkaar legt ziet dat het gebrek aan kader niet de enige hardnekkige contante is. Ook de vergrijzing valt op.

Figuur 6.1 Gemiddelde leeftijd binnen een bestuur in 2001-2017 (% verenigingen).



Bron: NOC*NSF/Mulier Instituut, Verenigingsmonitor 2001, 2005, 2008, SportAanbiedersmonitor 2012, Verenigingsmonitor 2017.

Waar begin deze eeuw slechts 16% van de bestuursleden van verenigingen 55+ was, gaat het nu om maar liefst 47%. De gemiddelde leeftijd in verenigingsbesturen bedraagt momenteel 54 jaar.

Vragen bij verenigingsondersteuning

Vanzelfsprekend is in de afgelopen jaren al vaker aandacht gevraagd voor de problemen en uitdagingen van sportverenigingen. En het is ook niet zo dat er niets is ondernomen om de verenigingen te helpen. Integendeel. Aanvankelijk werd vooral ingezet op deskundigheidsbevordering van vrijwilligers, door cursussen, themabijeenkomsten, brochures, stappenplannen enz. Later kwam daar de ondersteuning door externe professionals bij. Vooral daarin is fors geïnvesteerd.

Er is in de afgelopen decennia rond de verenigingen een schil van professionele ondersteuning gevormd vanuit de landelijke sportorganisaties, de provinciale sportservices en de gemeenten. Verenigingsondersteuners, adviseurs, consultants, sportmakelaars, combinatiefunctionarissen, buurtsportcoaches, procesbegeleiders en wat dies meer zij. Ze deden en doen allemaal hun stinkende best. Maar wat hebben al die inspanningen voor de verenigingen opgeleverd? Als we heel nuchter de balans opmaken van circa 25 jaar verenigingsondersteuning kunnen we eigenlijk niet tevreden zijn. Ondanks alle inspanningen zijn er nu veel minder sportverenigingen, rapporteren de overgebleven verenigingen nog ongeveer evenveel problemen en is hun gezamenlijke aandeel in de sportmarkt gestaag geslonken. Dat geeft onwillekeurig toch te denken. Hebben we het eigenlijk wel goed aangepakt?

Problemen of kansen

Omdat de beschikbare middelen per definitie schaars zijn, hebben nogal wat

ondersteuningsorganisaties in de afgelopen jaren ervoor gekozen om verenigingen te segmenteren. Zo zijn gemeenten soms vooral of uitsluitend verenigingen gaan ondersteunen die mee willen en kunnen werken aan de realisatie van gemeentelijk beleidsdoelen. Sportbonden hebben hun aandacht soms geconcentreerd op sterke, vitale of open clubs. Hoe het ook zij, niet de problemen, maar de kansen van verenigingen waren richtinggevend voor de ondersteuning door deze bonden en gemeenten.

Overigens werkt het [ondersteuningsprogramma](#) dat NOC*NSF en de bonden samen met de Rabobank nog niet zo lang geleden zijn gestart eigenlijk ook zo. Zie ook: <https://youtu.be/rmQCmEnb8TO>.

Verenigingen die ondersteund willen worden moeten daarvoor pitchen. Daar zijn de grotere clubs met meer bestuurskracht vaak beter in. Het gevolg is dat niet de meest hulpbehoevende clubs worden gesteund, maar de clubs met de beste plannen en de grootste ambities.

Adviseren of werk uit handen nemen

Naast de vraag of de ondersteuning wel op de juiste verenigingen gericht is, kan ook de vraag worden opgeworpen of de gekozen methoden van ondersteuning wel de meest effectieve zijn. Zoals ik in de proloog al vaststelde is tot nu toe steeds gekozen voor allerlei lichte vormen van verenigingsondersteuning: de cursussen, de themabijeenkomsten, het delen van good practices en de inzet van adviseurs en procesbegeleiders.

Allemaal goed bedoeld en van belang, en we moeten er ook meer doorgaan. Maar kijkend naar de resultaten uit het verleden, is het adviseren op afstand niet voldoende om verenigingen structureel te versterken. Misschien moeten we ook andere manieren zoeken om verenigingen te ondersteunen. Meer bottom-up in plaats van top-down werken, meer intern versterken en werk uit handen nemen.

Professionalisering van managementtaken

Gegeven de toenemende druk op de verenigingen en de afnemende beschikbaarheid van vrijwilligers, lijkt de inzet van (meer) gekwalificeerde beroepskrachten in of ten behoeve van de sportvereniging een voor de hand liggende strategie. Daar zijn immers extra handen en hersens nodig. Daar moeten steeds meer taken worden vervuld terwijl de beschikbaarheid van vrijwilligers juist afneemt. Toch is daar tot op heden beleidsmatig nog nauwelijks op ingezet. Voor zover er sprake is van professionalisering (in de betekenis van inschakeling van gekwalificeerde beroepskrachten) is dat toch vooral rondom de verenigingen gebeurd en niet daarbinnen.

Professionalisering van management-taken op verenigingsniveau was ooit wel de inzet van een heus banenplan voor de sport dat NOC*NSF een kleine twintig jaar geleden lanceerde. Het zogeheten PRinS-plan (PRinS stond voor Professionalisering in de sport) voorzag in een geleidelijke aanstelling van 2.700 fte aan beroepskrachten. Deze zouden allerlei managementtaken in en voor sportverenigingen moeten gaan vervullen en zo voor meer kwaliteit en continuïteit gaan zorgen. De bekostiging zou deels door de overheid en deels door de sport moeten plaatsvinden. Voor de financieel-organisatorische inbedding van deze professionals werd gedacht aan lokale en regionale sportservice centra.

Dat concept sloot aan bij vernieuwende ideeën die min of meer tegelijkertijd werden ontwikkeld in het kader van het zogeheten SPIN-programma (SPIN stond voor Sportinfrastructuur Nederland). Omdat de uitvoering van het plan niet langs de lijnen van de bonden liep, stuitte het op weerstand in de ALV van NOC*NSF. In plaats van een 'flexibel groeiemodel' waarbij aanvankelijk op beperkte schaal, maar wel meteen op structurele basis, de aanstelling van PRinS professionals werd gefaciliteerd, werd op aandrang van de grote bonden gekozen voor een handvol pilots op verenigingsniveau. Hoe

deze pilots moesten leiden naar de beoogde brede professionalisering van managementtaken in heel Nederland was onduidelijk. Er kwam helaas ook niets van terecht.

Sportakkoord

Kort voor de zomer van 2018 werd het [Sportakkoord](#) gepresenteerd. Het doel daarvan is: 'de organisatie en financiën van de sport toekomstbestendig maken'. Hoewel het nog niet duidelijk is of en op welke wijze die belofte zal worden inlost, is er toch alle reden om het akkoord te omarmen. Het belang van goed functionerende sportclubs wordt dik onderstreept en er wordt een goede voorzet gegeven voor beleidsmaatregelen die de positie van sportclubs daadwerkelijk kunnen versterken.

'De financiële en organisatorische basis wordt op orde gebracht zodat aanbieders hun vizier kunnen richten op een passend aanbod en op passende bindingsvormen', zo is te lezen. Daarvoor worden twee belangrijke oplossingsrichtingen genoemd. Er wordt ingezet op 'professionalisering van de sportaanbieders' en 'het vergroten van het maatschappelijk ondernemerschap'. Een en ander moet resulteren in een groei van het aantal 'vitale en open sportaanbieders'.

Professionalisering wordt daarbij breed opgevat. Het gaat zowel om 'het verbeteren van kennis en vaardigheden van bestuurders, technisch en arbitrerend kader' als op 'het vergroten van de inzet van professionals (betaalde krachten)'. Het zou mooi zijn als bij dat laatste niet (alleen) wordt gedacht aan meer buurtsportcoaches, maar (ook) wordt gedacht aan de inzet van betaalde krachten in en ten behoeve van sportverenigingen. Als dat zo is, is het misschien goed om het [oude PRinS-rapport](#) nog eens op te zoeken en af te stoffen. Het mag dan twintig jaar op de plank hebben gelegen, maar de analyse van de verenigingsproblematiek heeft nauwelijks aan actualiteit ingeboet en de voorgestelde aanpak zou anno 2019 wel eens meer kans van slagen kunnen hebben.

Jan Janssens is directeur-eigenaar van onderzoek- en adviesbureau [Chionis](#) en tevens kwartiermaker van de stichting [NL Sportclub](#).