

# Wetenschap&Onderzoek

## Wat doen door sportbeleid gestimuleerde transitie met de sterkte van sportverenigingen?

In de laatste decennia worden sportverenigingen gestimuleerd om hun diensten te verbreden, bij te dragen aan de realisatie van het overheidsbeleid en te professionaliseren. Het Nederlandse sportbeleid is gebaseerd op de aanname dat verandering in deze richtingen bevorderlijk is voor de overlevingskansen van sportverenigingen. Ook het Nationaal Sportakkoord is hier een uiting van: partijen zetten in op professionalisering, samenwerkingsverbanden, nieuwe bindingsvormen en een maatschappelijke rol voor sportverenigingen. Maar worden sportverenigingen nou echt sterker van deze transitie?

DOOR RESJIE HOEIJMAKERS

### Sterke sportverenigingen onder druk

De Nederlandse sportinfrastructuur leunt sterk op de 26.000 sportverenigingen verspreid door het land. Hoewel al sinds de jaren vijftig wordt geroepen dat de verenigingsvorm in gevaar en achterhaald is, zijn sportverenigingen nog steeds de meest voorkomende organisatievorm in de sport en bestaan veel verenigingen al meer dan honderd jaar.

Toch is het overleven van sportverenigingen geen vanzelfsprekendheid. Sinds 2003 is het aantal sportverenigingen in Nederland met meer dan 10 procent gedaald en in 2021 heeft het Mulier Instituut vastgesteld dat één op de drie Nederlandse sportverenigingen kwetsbaar is voor de toekomst. Ook blijkt uit onderzoek dat de organisatorische sterkte van sportverenigingen in de periode 2007-2021 onder meer druk is komen te staan. Meer sportverenigingen definiëren zichzelf als niet sterk (van 18% in 2007 naar 24% in 2021). Daarnaast zijn verenigingen meer concurrentie gaan ervaren en kampen ze vaker met ledendalingen. In 2021 meldden drie op de tien sportverenigingen een negatieve ledenontwikkeling.

Vanwege de belangrijke functie van sportverenigingen in de maatschappij is het toekomstbestendig vormgeven van deze organisaties een belangrijk speerpunt van beleid.

### Gestimuleerde transitie als reactie op maatschappelijke ontwikkelingen

In de afgelopen decennia hebben sportverenigingen met diverse maatschappelijke ontwikkelingen te maken gehad. In 2011 brachten Boessenkool et al. de belangrijkste maatschappelijke trends in kaart waar sportverenigingen in de decennia daarvoor mee te maken hadden gehad. Op basis van deze ontwikkelingen schetsen zij drie transitierichtingen waarin zij zien en

verwachten dat sportverenigingen evolueren. Zij signaleren deze verschuivingen als resultaat van maatschappelijke ontwikkelingen en een (gevoelde) noodzaak van sportverenigingen om te handelen naar veelal van buiten opgelegde verwachtingen en eisen.

Het sportbeleid van de Rijksoverheid en de sportsector is veelal gericht (geweest) op de wens om sportverenigingen te laten inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, vanwege de overtuiging dat deze maatschappelijke ontwikkelingen het functioneren van de klassieke vereniging onder druk zetten. Een belangrijk gevolg hiervan is dat van verenigingen wordt verwacht dat zij hun primaire taak op een andere manier gaan uitvoeren of verbreden. Deze andere taken zijn vaak breder dan de taken die volgen uit de op leden gerichte doelstelling van de vereniging, waardoor sportbeoefening mogelijk maken voor leden niet meer het enige doel van sportverenigingen lijkt te zijn.

### Verbreding van diensten, instrumenteel gedrag en professionalisering

Ten eerste worden sportverenigingen gestimuleerd om hun diensten te verbreden om in te spelen op de toegenomen consumptivistische houding van leden. Dit is vooral een gevolg van de groei van het commerciële sportaanbod en de neiging van sporters zich meer als klant dan als lid te gedragen. Ten tweede stimuleert de overheid sportverenigingen om bij te dragen aan de realisatie van het overheidsbeleid. In de afgelopen vijftig jaar zijn sportverenigingen in beeld gekomen als een van de instrumenten om maatschappelijke problemen op te lossen. Ten derde worden verenigingen gestimuleerd te professionaliseren. Aangezien sportverenigingen steeds meer als middel worden beschouwd om andere doelen dan alleen sportdoelen te bereiken, heeft de vereni-

ging namelijk met steeds meer taken en eisen te maken gekregen.

### Onderzoek naar transitie tussen 2007 en 2021

De aanname waarop het Nederlandse sportbeleid is gestoeld, namelijk dat de drie transitie noodzakelijk en wenselijk zijn voor de toekomstbestendigheid van sportverenigingen, is nooit eerder getoetst. Om de ontwikkeling van sportverenigingen in de drie transitierichtingen in kaart te brengen en te toetsen of die bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de verenigingen zijn twee metingen onder het Verenigingspanel van het Mulier Instituut vergeleken. In januari 2021 is (een deel van) de meting van 2007 herhaald. Hierbij zijn herhalingsvragen veelal zodanig gesteld dat deze betrekking hebben op de algemene situatie van verenigingen, waarbij de coronaperiode zo veel mogelijk buiten beschouwing is gelaten.

Op basis van deze data zijn schalen ontwikkeld om de ontwikkelingen in de drie transitierichtingen in kaart te kunnen brengen. Vervolgens zijn deze transitierichtingen afgezet tegen de zelf-ervaren organisatorische sterkte en (problemen met) middelen van verenigingen. De zelf-ervaren organisatorische sterkte en problemen gerelateerd aan middelen (leden, vrijwilligers, trainers/coaches, financiën en accommodatie) die noodzakelijk worden geacht voor het functioneren van een sportvereniging, zijn gebruikt als indicatoren voor toekomstbestendigheid. Er kan namelijk worden verondersteld dat organisaties met minder kracht en middelen waarschijnlijk een groter risico lopen op opheffing.

### Transitie in instrumenteel gedrag, geen verbreding van diensten of professionalisering

Tussen 2007 en 2021 is een transitie te zien in instrumenteel gedrag van sportver-

enigingen. Ze zijn significant vaker gaan bijdragen aan de realisatie van het overheidsbeleid en lijken steeds meer overtuigd te zijn van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit lijkt te impliceren dat een instrumentele rol steeds vaker wordt gezien als een vanzelfsprekend onderdeel van wat het betekent om een sportvereniging te zijn.

Daarentegen is in de gehele populatie sportverenigingen geen verbreding van diensten of verdere professionalisering waar te nemen. Wel zijn sterke verschillen zichtbaar tussen typen verenigingen. Grote verenigingen (> 250 leden) hebben hun diensten wel verbreed en zijn verder geprofessionaliseerd. Bij kleine verenigingen (≤ 100 leden) is dit nauwelijks het geval, en het zijn voornamelijk kleine verenigingen die kritisch zijn op de toegevoegde waarde van verbreding van diensten en professionalisering. Dit betekent dat sportverenigingen niet daadwerkelijk in transitie zijn (geweest), maar dat vooral de diversiteit aan sportverenigingen is toegenomen.

### Veranderingsweerstand

De conclusie dat sportverenigingen niet sterk meebewegen met de gestimuleerde transitie komt niet overeen met de dominante opvatting onder sportmanagementwetenschappers dat sportorganisaties sterk worden beïnvloed door hun externe omgeving. De resultaten van dit onderzoek suggereren dat sportverenigingen niet onbekwaam zijn in verandering, maar er wel een zekere weerstand tegen vertonen.

Uit eerder onderzoek blijkt dat het eigenbelang van sportverenigingen de uitvoering van sportbeleid kan belemmeren omdat hun belangen en waarden niet altijd samenvallen met die van sportbeleid. Dit lijkt ook bij de drie gestimuleerde transitie het geval te zijn. Sportverenigingen lijken steeds meer overtuigd van



FOTO: ANP FOTO

hun maatschappelijke rol, wat suggereert dat ze instrumentele functies steeds meer beschouwen als onderdeel van wat het betekent om een vereniging te zijn. Dit lijkt niet, of slechts voor een minderheid van de sportverenigingen, het geval te zijn voor professionalisering en consumentisme en zou daarom het gebrek aan deze transitie kunnen verklaren.

### Geen relatie tussen transitie en organisatorische sterkte

In tegenstelling tot de assumptie waarop het sportbeleid is gebaseerd, laten de resultaten zien dat de drie transitierichtingen (consumentisme, professionalisering en instrumentalisme) niet bijdragen aan of ten koste gaan van de organisatorische sterkte van sportverenigingen. Ook wanneer gecorrigeerd wordt voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat geen relatie tussen transitie en organisatorische sterkte. De aanname waarop het Nederlandse sportbe-

leid is gestoeld, namelijk dat verandering in deze richtingen noodzakelijk en wenselijk is voor het functioneren van sportverenigingen, kan dus niet met onderzoeksresultaten worden gestaafd.

Dat geen relatie is gevonden tussen transitie en organisatorische sterkte wil niet zeggen dat de sterkte van verenigingen niet wordt verbeterd door verbreding van diensten of professionalisering. De resultaten impliceren vooral dat de manier waarop verenigingen worden georganiseerd en gestimuleerd zich te ontwikkelen niet eenduidig bepalend is voor hun sterkte.

### Meer aandacht nodig voor differentiatie in sportbeleid

Gezien de diversiteit aan sportverenigingen is het onmogelijk sportverenigingen met een enkel model te typeren en/of te vitaliseren. Dit impliceert dat het nodig is in sportbeleid (meer) aandacht te besteden aan het diverse karakter van

sportverenigingen om deze effectief te ondersteunen in hun vitaliseringsproces. Zo kunnen met name grote verenigingen en veldsportverenigingen verder worden gestimuleerd om een breed scala aan diensten te ontplooiën of verder te professionaliseren, omdat zij de meeste waarde zien in betaalde krachten en het organiseren van activiteiten voor niet-leden of die niet sportgerelateerd zijn. Voor kleine verenigingen lijkt het minder wenselijk verder te professionaliseren of diensten te verbreden, omdat zij bijvoorbeeld over een relatief groter aandeel vrijwilligers beschikken, betaalde krachten financiële risico's betekenen en zij minder mogelijkheden hebben om hun diensten te verbreden.

Daarnaast lijken met name sterke verenigingen in staat bredere maatschappelijke taken op zich te nemen. Voor verenigingen die zichzelf als niet sterk definiëren, en met name verenigingen die problemen ervaren op het gebied

van financiën en/of ledenontwikkeling, is het onwenselijk deze te stimuleren een actievere rol in overheidsbeleid op zich te nemen. Voor deze verenigingen kan het vervullen van instrumentele functies te veel zijn gevraagd en/of een te grote druk leggen op de organisatie.

Kortom, vanwege de diversiteit aan sportverenigingen zijn niet alle sportverenigingen gebaat bij de door sportbeleid gestimuleerde transitie. Alleen door hier voldoende aandacht aan te besteden, kunnen de gestimuleerde transitie bijdragen aan de sterkte van sportverenigingen. ●

### NOOT

Een lijst met bronnen en relevante literatuur is bij de auteur op te vragen.