

De prijs van vrijwilligerswerk

Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport

Author(s)

Janssens, J.W.

Publication date

2011

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Janssens, J. W. (2011). De prijs van vrijwilligerswerk: Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. HVA Publicaties.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



DR. J.W. JANSSENS

De prijs van vrijwilligerswerk

Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport



Hogeschool van Amsterdam

De prijs van vrijwilligerswerk

De prijs van vrijwilligerswerk
*Professionalisering, innovatie en
veranderingsresistentie in de sport*

Openbare Les

in verkorte vorm uitgesproken op woensdag 14 september 2011

door

dr. J.W. Janssens

Lector Sportbusiness Development
Hogeschool van Amsterdam
Sport, Management & Ondernemen

HVA PUBLICATIES

HvA Publicaties is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is tot stand gekomen onder auspiciën van de Hogeschool van Amsterdam.

Omslagillustratie: *Mist en dauw*, Peter van den Berg, fotocollectie Hogeschool van Amsterdam
Vormgeving omslag: Kok Korpershoek, Amsterdam
Opmaak binnenwerk: JAPES, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 691 9
e-ISBN 978 90 4851 529 5

© J.W. Janssens / HvA Publicaties, Amsterdam, 2011

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 jº het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Inleiding

Twee derde van de bevolking – jongeren meer dan ouderen – doet met enige regelmaat aan sport, bij een sportvereniging, op de fitnessclub, in het zwembad, op de ijsbaan, of gewoon op straat of in het park. De helft doet dat vrijwel wekelijks. Daarbij gaat nog wel eens wat mis; sportblessures kosten de samenleving jaarlijks 1,3 miljard euro. Maar gelukkig is de gezondheidswinst van regelmatig sporten en bewegen uiteindelijk groter en is de samenleving per saldo beter af met sport dan zonder. Meer dan een miljoen vrijwilligers spannen zich in om een slordige 30.000 sportclubs te runnen. Het merendeel hiervan is aangesloten bij een kleine tachtig sportbonden die zich verenigd hebben onder de vlag van NOC*NSF.

Er zijn ook steeds meer mensen werkzaam in de sport. Zo'n 75.000 mensen verdienen hun brood in de wereld van sport en bewegen, en de werkgelegenheid in de sport groeit sneller dan de arbeidsmarkt in het algemeen.

Sporteconomen berekenen dat iets minder dan 1 procent van het bruto binnenlands product in de sport wordt gerealiseerd. Bijna 1 procent, dat klinkt misschien niet indrukwekkend, maar al met al gaat er toch bijna 10 miljard euro per jaar om in de sport. Alleen al aan sportartikelen, -kleding en -schoenen wordt op jaarbasis ongeveer 1,5 miljard euro besteed. In de becijfering van het bruto binnenlands product is de inzet van al die vrijwilligers in de sport niet verdisconteerd. Zouden zij voor hun inzet worden gehonoreerd dan zou dat de totale geldstroom bijna verdubbelen.

Aan een jaarlijks evenement als de Dam tot Damloop doen 40.000 lopers mee. Dat zouden er meer kunnen zijn, ware het niet dat er maar een beperkt aantal startbewijzen is. De lopers worden in de binnenstad van Amsterdam aangemoedigd door 200.000 supporters. Het spektakel van de Rotterdam Bavaria City Racing trekt meer dan een half miljoen autosportliefhebbers naar de Maasstad. Op de top van Alpe d'Huez worden elk jaar vele miljoenen euro's bij elkaar gefietst voor kankeronderzoek. De laatste keer zelfs meer dan 20 miljoen. Tijdens de afgelopen Nationale Sportweek trokken 5.000 sportieve 'open huis'-activiteiten verspreid over 130 gemeenten ruim 700.000 deelnemers.

De website van *Voetbal International* heeft jaarlijks ruim 700 miljoen pageviews en trekt meer dan 1 miljoen unieke bezoekers per maand. Om de wedstrijden in het betaald voetbal in goede banen te leiden wordt op jaarbasis ongeveer 300.000 uur politie ingezet. Voor de wedstrijden van de eredivisie worden per seizoen ongeveer 6 miljoen toegangsbewijzen verkocht. Een veelvoud van de stadionbezoekers volgt de wedstrijden op de buis. De ontknoping van de laatste competitie werd door ruim een miljoen voetballiefhebbers live via betaaltelevisie gevolgd. 's Avonds keken nog eens bijna 3 miljoen mensen

naar de samenvattingen van *Studio Sport*. Tijdens de WK-finale tussen Nederland en Spanje zaten zelfs meer dan 8 miljoen kijkers aan de buis gekluisterd. De registratie van deze wedstrijd was het best bekeken televisieprogramma in 2010. In de top 100 van dat jaar stonden 49 voetbaluitzendingen, maar niet alleen Koning Voetbal trekt veel kijkers. De gouden medaillrace van Nicolien Sauerbreij op de Olympische Winterspelen van Vancouver trok, 's avonds laat nota bene, ook ruim 4 miljoen kijkers en bijna 7 miljoen mensen waren in dezelfde periode getuige van de foute wissel van Sven Kramer. Over dergelijke prestaties en gebeurtenissen wordt bij de koffieautomaat nog dagen nagepraat en ook de media kunnen er niet gauw genoeg van krijgen.

De belangrijkste bijzaak in het leven, zo kwalificeerde de bekende sportjournalist Cees Jansma ooit de betekenis van de sport. Als je de bovengenoemde ontwikkelingen en cijfers tot je laat doordringen, kun je niet anders dan concluderen dat sport in Nederland allang geen bijzaak meer is. Voor veel mensen in ieder geval niet. Meer sporters, nieuwe sporten, nieuwe sportaanbieders, meer sport op tv, meer sponsors, een groeiende arbeidsmarkt in de sport en een overheid die door middel van sportdeelname de volksgezondheid en maatschappelijke samenhang wil verbeteren en die topsport als bron van nationale trots en uitstraling ziet. Sport staat inmiddels zo hoog op de politieke agenda, dat in 2009 is besloten om het Olympisch Plan 2028 – met een tussenstap in 2016 gericht op het naar Nederland halen van de Spelen in 2028 – tot kabinetsbeleid te verheffen.

Kennis voor de praktijk

De sportwereld is door de geschetste ontwikkelingen in de afgelopen decennia in rap tempo omvangrijker en complexer geworden. Bestaande organisaties gingen nieuwe activiteiten ontplooiën en gingen soms samenwerken. Er vormden zich nieuwe allianties. Nieuwe organisaties traden toe, met nieuwe, verbeterde en soms specialistische producten en diensten – als concurrent of als welkome aanvulling en mogelijk als leverancier of samenwerkingspartner.

Welke organisaties zijn er nu allemaal, en waar staan ze voor, wat doen ze? Voor buitenstaanders, maar ook voor menig insider en zij die dat willen worden, is het niet altijd gemakkelijk de sportwereld te doorgronden en het overzicht te behouden. Voor hen maken Henk Hille en ik een boek dat een overzicht biedt van alle organisaties in de sportwereld die er toedoen, dat beschrijft wie ze zijn, wat ze doen en dat aangeeft hoe zij zich tot elkaar verhouden. Het is een van de projecten die wij in de kenniskring van de opleiding Sport, Management & Ondernemen ter hand hebben genomen. Het is typisch zo'n pro-

ject dat past bij een hbo-instelling. Kennis en inzicht worden ontsloten voor de praktijk. Nog dit studiejaar zal het boek op de markt verschijnen. Uit dat boek in wording (Hille en Janssens, 2011) heb ik de inleiding voor deze rede geleend. Het is namelijk een mooi opstapje voor mijn betoog over vrijwilligerswerk, professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport, de centrale thema's van deze openbare les.

Henk Hille is een van de docenten die deel uitmaakt van mijn kenniskring. In de loop van mijn betoog zal ik ook de andere leden noemen en andere projecten van onze kenniskring aanstippen. Om dat te doen, zal ik af en toe wel even van mijn lijn afwijken want niet alle activiteiten van de kenniskring waarover ik u wil vertellen, houden verband met het centrale thema van deze les. Ze sluiten uiteraard wel allemaal naadloos aan bij de opdracht van mijn lectoraat. Maar die is dan ook breed geformuleerd: de bestudering van nieuw en vernieuwend sportaanbod tegen de achtergrond van demografische, sociaal-culturele, economische, politiek-bestuurlijke, ruimtelijke en technologische ontwikkelingen. Ik heb mijzelf ten doel gesteld om, samen met de leden van mijn kenniskring, bij te dragen aan de opbouw van een gezamenlijke kennisbasis voor (aankomende) sportmanagers en -ondernemers en dat is, juist omdat het een jonge beroepsgroep betreft, een schone taak.

Adri Broeke, van 2002 tot 2008 lector Sportmanagement aan de Hanzehogeschool Groningen, zette daar recent nog eens een dikke streep onder.¹ 'Het gaat allemaal over topsport, sporters, coaching en de gezondheidskundige of technische kant van de sport. Aan de bestuurlijke sportkant wordt in Nederland weinig gedaan aan kennisontwikkeling en -verspreiding. Er is geen sprake van een gemeenschappelijke kennisbasis. Laat staan dat er goed uitgewerkte praktijkvoorbeelden zijn waar sportmanagers ook echt wat aan hebben. (...) Bovendien komt de wetenschappelijke lectuur vooral uit het buitenland en is de kloof tussen de wetenschappelijke theorievorming en de praktische realisatie daarom enorm groot. (...) Zeer waarschijnlijk draagt het gebrek aan kennis ook bij aan de vele vormen van sportmismatchmanagement. (...) Het lijkt soms wel of in de sportsector management een bijzaak is.'

Voor onze kenniskring, voor onze opleiding en onze studenten is dat dus niet zo. Wij willen door praktijkgericht onderzoek te doen graag een bijdrage leveren aan die gezamenlijke kennisbasis. We zijn daar al even mee bezig en zullen daar mee doorgaan.

Differentiatie sportaanbod

Zoals ik u zojuist bij de opsomming van feiten en cijfers al voorhield, heeft de sportwereld een grote ontwikkeling doorgemaakt en is deze vooral in de laatste decennia stormachtig geweest. In zijn huidige veelvormigheid is de sport een nieuw verschijnsel. Natuurlijk, de oude Grieken kenden hun gymnasia waar onder andere werd geworsteld en gebokst, ze hadden hun eigen Olympische Spelen. In de middeleeuwen waren er riddertoernooien. In de eeuwen daarna waren er allerlei volksvermaken met een sportieve inslag, die niet zelden gepaard gingen met het nodige dierenleed. En al in de 18^{de} eeuw propageerden Duitse verlichtingspedagogen lichamelijke opvoeding. Iets dat ook elders in Europa, mede met het oog op de training van rekruten, navolging kreeg. Maar voor het ontstaan van de moderne sport hoeven we niet eens zo'n grote sprong in de tijd te maken. De bakermat van de moderne sport kan gevonden worden in de Engelse kostscholen en universiteiten in de 19^{de} eeuw, de tijd van industrialisatie en imperialisme (Guttman, 1978; Van Bottenburg, 1994; Elias en Dunning, 2007; Stokvis en Van Hilvoorde, 2008; Stokvis, 2010).

De sport die aan het einde van de 19^{de} eeuw ook naar Nederland werd geëxporteerd, was een elitevermaak, een volstrekt nutteloze bezigheid voor jonge mannen van goede komaf. De sport werd in verenigingsverband georganiseerd en op regionaal en landelijk niveau ontstonden bonden en koepelorganisaties. De twintigste eeuw stond, wat de sport betreft, voor een belangrijk deel in het teken van de verspreiding, differentiatie en popularisering van de sport.

Vandaag de dag doen beide seksen, alle leeftijden en alle sociale lagen aan sport. Ook al zijn er nog altijd significante verschillen naar opleiding, leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, etniciteit, fysieke gesteldheid en verstandelijke vermogens (Elling, 2007; Hildebrandt, Chorus en Stubbe, 2010). De motieven die zij daarbij hebben variëren enorm: het gaat niet eenvoudig of alleen om sportief presteren, om competitie met anderen. Mensen sporten ook om zich van anderen te onderscheiden, om individuele grenzen te verleggen, te werken aan gezondheid, een slanke lijn of een gespierde torso. Soms gaat het om de portemonnee, maar meestal om spanning en sensatie, ontspanning en ontmoeting.²

Er heeft zich een waaier aan sportdisciplines gevormd. Bij NOC*NSF zijn momenteel 76 sportbonden aangesloten die allemaal verschillende takken van sport organiseren, en in een aantal gevallen ook meer dan één sport. Alles bij elkaar wel tweehonderd verschillende takken van sport. Hiernaast zien we ook een breed aanbod aan (bewegings)activiteiten die niet onder de vlag van NOC*NSF worden georganiseerd en die op grond van scherpe definities misschien niet vanzelfsprekend onder de noemer sport kunnen worden geschaard³, maar in de praktijk van alledag daartoe wel worden gerekend. Dat

aanbod breidt zich ook voortdurend uit. Biketrail, bounzen, crossfit, skike, kronum, bossaball, walk on water, foot golf, whiken, speedminton... Als u daar nog nooit van heeft gehoord en nieuwsgierig bent geworden, surf dan eens naar de website van SportKnowhowXL. Daar wordt elke week een nieuwe sport in beeld gebracht.⁴ Vooral het arsenaal van zogenoemde leefstijlsporten groeit gestaag (Wisse e.a., 2011). Skateboarden, kitesurfen, wakeboarden, raften... Ook dit zijn er te veel om op te noemen. In de laatste *Sportersmonitor* konden respondenten kiezen uit meer dan dertig varianten.⁵

Het aanbod van sport wordt ook allang niet meer bij uitsluiting door sportverenigingen⁶ en onderwijsinstellingen verzorgd. Gemeenten, instellingen, commerciële bedrijven en informele groepen, al dan niet tot stand gekomen via internet, spelen hierin een steeds belangrijkere rol (Van Bottenburg, 1999; Lucassen, Stokvis en Van Hilvoorde, 2008; Breedveld e.a., 2010a; Van den Berg en Tiessen-Raaphorst, 2010; De Graaf en Janssens, 2011a). Dit soort vernieuwingen in en rond de sport mogen zich binnen onze kenniskring in meer dan gemiddelde interesse verheugen. In drie projecten staan deze centraal. Ik wil ze kort met u doornemen.

Vernieuwing in en rond de sport

Allereerst sport en nieuwe media. Dat is eigenlijk meer een onderzoeksprogramma dan een project, want het gaat om een reeks verkennende onderzoeken op dat vlak. Vanuit de kenniskring zijn Wilko de Graaf, Jan Carel Bast en Carel Klaver daarbij betrokken. Met inzet van studenten die stage lopen bij de kenniskring⁷, of een onderzoeksopdracht doen in het kader van de minor Sport en Business⁸, proberen we meer kennis en inzicht te verwerven in de betekenis van nieuwe media voor de sport: Welke toepassingsmogelijkheden zijn er voor nieuwe media in de sport? Met welke resultaten worden ze ingezet? Hoe groot is het effectieve bereik? Wat zijn de bedoelde en onbedoelde effecten? Welke virtuele gemeenschappen zijn er in de sport actief? We hebben niet gekozen voor een strak onderzoeksdesign maar voor een caleidoscopische aanpak. Er worden kleine onderzoeksprojecten verricht waarvan we stuk voor stuk geen baanbrekende resultaten verwachten, maar die wel degelijk interessante inzichten opleveren en die zeker in samenhang met elkaar toch een helder licht kunnen werpen op een nieuw en braakliggend onderzoeksgebied. Zo hebben we bijvoorbeeld gevonden dat sportdatingsites in een behoefte voorzien maar door wildgroei en concurrentie toch eigenlijk weinig succes hebben, dat Twitter voor topsporters ondanks een klein bereik toch een krachtig medium is waarvan de mogelijkheden nog niet optimaal worden benut en dat gratis

sport-apps zoals Runkeeper erin slagen om mensen vaker en intensiever in beweging te krijgen. Om deze en andere inzichten te delen met het veld zijn we afgelopen voorjaar een serie artikelen gestart in het vakblad *Sport & Strategie*.⁹

Het volgende project waarover ik u wil vertellen, is er een waarbij wij alle tweedejaars studenten van SM&O inschakelen. Zij krijgen in het kader van het vak Creatief en zakelijk schrijven de opdracht om een innovatie in de sport te onderzoeken en te beschrijven. Bij een innovatie moet u dan niet meteen, of in ieder geval niet alleen, denken aan voorbeelden als de klapschaats. Het kan gaan om zeer uiteenlopende innovaties in de sfeer van sportactiviteiten, -faciliteiten, -beleid, -organisatie en -begeleiding en onder een innovatie verstaan we een significante vernieuwing die succesvol wordt geïmplementeerd. De resultaten worden bewerkt in wiki's en die krijgen een plek op een speciale website. Deze wikiwebsite zal overigens niet alleen toegankelijk zal zijn voor onze studenten maar voor iedereen die geïnteresseerd is in nieuwe ontwikkelingen in de sport.¹⁰ Het schrijfonderwijs en dus ook de begeleiding van dit project is in handen van Jan Luitzen. Hij maakt deel uit van de kenniskring en is ook betrokken bij het derde project dat ik nu onder uw aandacht wil brengen.

Ondernemen in de sport

In dit project staat het ondernemen in de sport centraal. Samen met Rem Pronk, Hans van Dalfsen en een drietal studenten¹¹ heb ik in de afgelopen tijd een flink aantal 'echte' ondernemers in de sport geïnterviewd, en samen met Jan Luitzen gaan we daar in het komend jaar mee verder. Voor deze interviews hebben we onze gesprekspartners gezocht in de meest uiteenlopende hoeken en niches van de sportmarkt. Van evenementenorganisator tot zwembadexploitant en touroperator van sportreizen, van personal trainer tot spelersmakerlaar en leverancier van sportdata. De interviews zullen uitmonden in een boek waarin deze sportentrepreneurs worden geportretteerd. Een boek dat tijdens ons jaarlijks congres, de SM&O Summit in april 2012, wordt gepresenteerd. Het boek is bedoeld als inspiratiebron voor andere ondernemers in de sport en voor hen die dat willen worden. Het zal, voorzien van studiemateriaal op een flankerende website, ook worden ingezet in de businessvakken van onze opleiding en hopelijk ook in verwante opleidingen.

Hoewel wij de praktijkverhalen van al die verschillende ondernemers op zichzelf al heel boeiend vinden en deze een rijke casuïstiek opleveren van allerlei problemen en oplossingen in de sfeer van het management en ondernemen in de sport, willen we in dit project vanzelfsprekend ook enige afstand nemen

en uitstijgen boven die individuele ervaringen. In zijn lectorale rede aan de Fontys Economische Hogeschool noemde Maarten van Bottenburg een aantal specifieke competenties die onderscheidend zijn voor sportmanagement, en aanvullend op generieke competenties op het gebied van bijvoorbeeld management, marketing en communicatie (Van Bottenburg, 2005). Hij besprak er vijf, en daarvan noem ik er drie. Allereerst 'het vermogen om rekening te houden met de kenmerken die de sport zo aantrekkelijk maken en onderscheiden van andere activiteiten' Denk hierbij aan de onvoorspelbaarheid, eigen regels, de combinatie van samenwerking én competitie, de identificatiemogelijkheden, emotionele verbondenheid en tradities. Op de tweede plaats 'het vermogen om de publieksgevoeligheid van sport op waarde te schatten'. Omdat de sport veel publiciteit en emoties kan genereren, spelen (economisch) irrationele factoren een relatief grote rol in de besluitvorming. Ten derde 'het vermogen om integer en waardig te opereren in de sportbusiness', rekening te houden met de maatschappelijke aspecten en gevoelens in de sport, zoals de weerstand tegen commercialisering en de relatief grote aandacht voor maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Management en ondernemen zijn verwante activiteiten die soms ook door één en dezelfde persoon worden uitgeoefend, maar zijn in essentie toch ook heel verschillend. Met onze zoektocht naar de eigenaardigheden van het ondernemen in de sport willen wij de hierboven aangehaalde inzichten verbreden en verdiepen. Eén aspect dat in dit verband zeker meer aandacht gaat krijgen en dat betrekking heeft op de laatstgenoemde competentie die Van Bottenburg noemt, is het gegeven dat sport het karakter heeft van een (quasi-) collectief goed (Puyt, 2004), waardoor er op de markt geen volkomen concurrentie is en geen optimale allocatie van schaarse middelen. Ondernemers in de sport lopen er bijvoorbeeld tegen aan dat zij moeten concurreren met non-profitinstellingen en overheden die zich kunnen onttrekken aan reguliere marktmechanismen. Populair gezegd: sport is goed, sport moet, dus sport mag niet te veel kosten en je mag er eigenlijk niet aan verdienen. Neem de twee grootste sportdating sites op internet: www.sportpartner.nl en www.bewegmaatje.nl. Beide sites werden onafhankelijk van elkaar en gelijktijdig gelanceerd. De eerste door een particuliere ondernemer die zijn spaargeld investeerde, de tweede door NIGZ en NISB die daarvoor een subsidie hadden verworven. Sportpartner laat mensen op de site gratis aan elkaar snuffelen, maar vraagt geld voor daadwerkelijke bemiddeling. Veel bezoekers haken dan af. Bewegmaatje brengt geen kosten in rekening, niet aan het begin en ook niet aan het eind. Maar ook daar verlaten veel bezoekers de site zonder dat een match tot stand komt. Bewegmaatje verwijt Sportpartner een te commerciële opstelling. Sportpartner beklagt zich erover dat het moet concurreren met een gesubsidieerd initiatief.

Omdat de mogelijkheden voor een winstgevende exploitatie van het concept in Nederland worden beperkt, verlegt de ondernemer zijn aandacht naar de buitenlandse markt. In dergelijke omstandigheden is het niet makkelijk om geld te verdienen in de sport, en is innovatief ondernemerschap relatief riskant. Neem ook de fitnessondernemers. Die opereren min of meer op dezelfde markt als de sportverenigingen. Omdat sportverenigingen met vrijwilligers werken, maken ze relatief weinig kosten voor arbeidsintensieve diensten. Ze hebben geen winstoogmerk en houden de sport voor iedereen toegankelijk, dus de overheid helpt ze een handje. Dat doen ze door sportaccommodaties beneden de kostprijs beschikbaar te stellen en soms ook nog subsidies te geven. Fitnessondernemers kunnen niet op vrijwilligersbasis opereren, moeten hun accommodatie gewoon bij de bank financieren en kunnen geen aanspraak maken op subsidies. Om toch te kunnen concurreren wordt zoveel mogelijk gebruikgemaakt van goedkope arbeidskrachten en wordt waar mogelijk bezuinigd op personeel. Matige arbeidsvoorwaarden voor werknemers en gebrekkige begeleiding voor sporters. De prijs van vrijwilligerswerk.

Professionalisering en ondersteuning sportclubs

Voordat ik u meenam langs drie projecten van de kenniskring, schetste ik in heel grove lijnen de ontwikkeling van de sportwereld in de afgelopen eeuw. Ik sprak over de verspreiding, differentiatie en popularisering van de sport en de verbreding van het sportbegrip. Ik pak die draad weer op, en concentreer mij nu op de actuele ontwikkelingen.

Vooraf in de laatste decennia zien we een spectaculaire groei in deelname aan en belangstelling voor sport. Volgens de terugkerende AVO-onderzoeken van het SCP deed midden jaren zeventig ongeveer een derde van de volwassen bevolking wel eens aan sport, ruim dertig jaar later was dat twee derde. En als we de kinderen ook meetellen, kunnen we vaststellen dat meer dan 70 procent van de Nederlandse bevolking wel eens aan sport doet (Kamphuis en Van den Dool, 2008a). De passieve belangstelling voor sport groeide minder hard, maar nam eveneens toe (Kamphuis en Van den Dool, 2008b). Zoals gemeld, zijn parallel aan de toename van de sportparticipatie grote veranderingen zichtbaar in de organisatorische infrastructuur van de sport. We zien de opmars van een veelzijdig commercieel sportaanbod, maar ook nieuwe non-profitinitiatieven en een groeiende bemoeienis van de overheid. Maar niet alleen de verandering, ook de continuïteit is opmerkelijk. Want nog altijd is de traditionele voor en door leden sportvereniging een dominant factor in de sportwereld. Dat is des

te opmerkelijker in de wetenschap dat er al vele jaren doemscenario's circuleren over diezelfde sportvereniging.

Wie beleidsnota's over sport uit de afgelopen decennia opslaat en de tekstpassages over de positie, de betekenis en het functioneren van sportclubs naast elkaar legt, krijgt onwillekeurig de indruk dat ze min of meer op hetzelfde moment zijn geschreven. 'Zorgen over de toekomst van het verenigingsbestel beheersen het denken', zo konden we al in 1976 lezen. Er werden vraagtekens geplaatst bij 'het bestaansrecht van de sportvereniging' (Jacobs en Kamphorst, aangehaald in Breedveld e.a., 2010b). Twintig jaar later: 'Verenigingen (...) worden met allerlei problemen geconfronteerd (...) Het is de vraag of de traditionele verenigingsvorm behouden kan blijven' (Ministerie van VWS, 1996). En weer bijna tien jaar later: 'De verenigingen hebben het met alle maatschappelijke veranderingen soms moeilijk. (...) het systeem dat wij hebben met bonden en verenigingen is uniek in de wereld, maar ook kwetsbaar' (Ministerie van VWS, 2005).

Sportverenigingen vervullen belangrijke maatschappelijke functies, maar sportclubs hebben het moeilijk. Ze hebben het financieel niet breed, komen handen tekort en kunnen daardoor niet optimaal functioneren. Ze verdienen ondersteuning, zo is te lezen in vele beleidsnota's en rapporten die in de afgelopen decennia verschenen, of die nu afkomstig zijn van overheden of van sportorganisaties (Ministerie van VWS, 1996 en 2005; NOC*NSF, 1997 en 2001; Pouw, 1999; De Heer, 2000; Van der Poel, 2003 en 2006).

Hoewel dus ook toen al de noodklok werd geluid voor de sportvereniging, werd in de laatste decennia van de vorige eeuw toch eigenlijk opvallend weinig onderzoek gedaan naar de organisatorische problemen van de sportverenigingen. Toen NOC*NSF halverwege de jaren negentig in de aanloop naar de eerste integrale kabinetsnota over sport, meer aandacht wilde vragen voor de positie van de sportverenigingen, kon de koepel de noodzaak daarvan slechts onderbouwen dankzij een enquête die op stel en sprong was uitgezet onder alle sportclubs in de vier grote steden en in zestien kleine en middelgrote gemeenten (Janssens, 1996). De uitkomsten van die enquête waren tamelijk alarmierend. Een kwart van alle clubs noemde de eigen financiële positie minder gezond of zelfs zorgwekkend, meer dan een derde van alle clubs had onvoldoende geschikte vrijwilligers en meer dan de helft verklaarde dat het steeds moeilijker werd om geschikt kader te werven. Het onderzoek deed destijds nogal wat stof opwaaien en heeft er wellicht ook aan bijgedragen dat er meer aandacht kwam voor de sportverenigingen. Er zijn sindsdien door overheden, sportkoepels, bonden en sportraden in ieder geval nogal wat inspanningen getroost om sportclubs te ondersteunen en te versterken. Er is sindsdien ook meer en regelmatig onderzoek gedaan.

Vooraf in de jaren rond de eeuwwisseling werd meer en vooral breder onderzoek gedaan onder sportverenigingen. Dat gebeurde in het kader van grote landelijke beleidsplannen en programma's op het gebied van sportinfrastructuur (NOC*NSF projectgroep SPIN, 1999; NISB, 2001), vrijwilligersbeleid (NOC*NSF, 1998), kwaliteitsbeleid (Lucassen, 2007) en professionalisering (NOC*NSF en Chionis, 1998), maar er verschenen ook enkele wat dieper gravende academische studies (Anthonissen en Boessenkool, 1998; Meloen, 2000). In de jaren erna is de sport nóg vaker object van onderzoek geworden, maar is de aandacht ook meer versnipperd geraakt over allerlei grote en kleine thema's: agressie, gezondheid, integratie, seksuele intimidatie, sociale activering, hygiëne, voeding, opvoeding, waarden en normen, doelgroepen, milieuzorg, educatie enzovoorts. Deze situatie weerspiegelt de gang van zaken in de beleids sfeer. De inzet en aandacht verschoof van brede en structurele beleidsoperaties naar projecten, experimenten en pilots. Niet zonder cynisme wordt door beleidsmakers zelf in dit verband wel gesproken van 'projectendiarree' (Van den Heuvel, Van Sterkenburg en Janssens, 2008).

Sinds 2000 wordt met behulp van de landelijke verenigingsmonitor, een schriftelijke enquête onder bestuurders van een doorsnee van de Nederlandse sportverenigingen (het verenigingspanel), jaarlijks de stand van zaken in het sportverenigingsleven gepeild (Van Kalmthout en Janssens, 2000). In de onderzoeksprogramma's van het Mulier Instituut heeft de vereniging sowieso een prominente plek verworven. Eerdaags kunnen we hiervan de vruchten plukken. Want dan rollen er interessante nieuwe onderzoekspublicaties van de persen (Boessenkool e.a, 2011; Stokvis, 2011b). Aan de Universiteit Utrecht zijn ook twee promotietrajecten gestart rond de commercialisering en instrumentalisering van de sportvereniging (Van Bottenburg en Waardenburg, 2008). Het eerstgenoemde begrip verwijst naar de ontwikkeling in het sportbeleid waarbij sport steeds meer als middel wordt gezien en ingezet voor het bereiken van niet-sportgerelateerde maatschappelijke doelstellingen. Het tweede naar de implicaties van marktwerking, concurrentie, klantgerichtheid en consumptisme. De betekenis, de beleving en de gevolgen van deze ontwikkelingen worden geanalyseerd. De leden, het verenigingskader, het bestuur, en hun onderlinge relaties staan hierin centraal.

Complementair aan de onderzoeksinspanningen in 's-Hertogenbosch en Utrecht zijn wij in Amsterdam ook een onderzoeksprogramma rond de sportvereniging gestart. Het richt zich op het interne functioneren van de vereniging en de externe ondersteuning daarvan. Het zal onder andere uitmonden in een handboek verenigingsmanagement en in beleidsaanbevelingen voor sportorganisaties, instellingen en overheden die sportverenigingen (willen) ondersteunen en versterken. Ook hier: kennis voor de praktijk.

In ons onderzoek draait het om de professionalisering van de interne organisatie en de externe ondersteuning van de vereniging. Omdat professionalisering een sleutelbegrip is, is het goed om aan te geven wat wij hieronder verstaan.¹² Wij definiëren professionalisering als een proces waarin drie aspecten centraal staan: verhoging kwaliteit, inzet betaalde arbeid en beroepsvorming. Deze aspecten verhouden zich tot elkaar als doel, middel en randvoorwaarde. Het begrip professionalisering wordt zowel in empirische als in normatieve zin gebruikt. Het kan een aanduiding zijn van een waargenomen ontwikkeling, maar ook van een wenkend perspectief. Onder verenigingsondersteuning worden gevat: alle dienstverlenende activiteiten op organisatorisch en bestuurlijk vlak, die externe (professionele) krachten, al dan niet tegen betaling, aan verenigingen leveren. Het onderzoeksprogramma omvat verschillende projecten, grote en kleine, die ik samen met Henk Hille, Wilko de Graaf, Patricia van Haaren en Matthijs van der Gugten, en met inzet van onze studenten heb opgepakt en nog ga oppakken. Hoewel we nog maar een voorzichtige start hebben gemaakt, wil ik langer stilstaan bij deze thematiek van professionalisering.

Al vele jaren, zo stelde ik eerder vast, zijn er grote zorgen om sportverenigingen. Er wordt een groeiende druk uitgeoefend op sportverenigingen, intern (kader, leden) en extern (bond, concurrenten, overheden). Soms omdat er nieuwe maatschappelijke claims op verenigingen worden gelegd (kinderopvang, huiswerkbegeleiding, integratie enzovoorts). Maar meestal betreft het hogere normen, eisen en verwachtingen die overal in de samenleving gelden en waaraan de sportverenigingen en het sportkader zich niet kunnen en/of (zouden moeten) willen onttrekken. Denk aan verwachtingen ten aanzien van de hygiëne van kleedlokalen, de kwaliteit van sporttechnische begeleiding en materialen, de HACCP-regelgeving voor de kantine, gedragsregels voor de omgang tussen trainers, coaches en sporters, zorgvuldige tuchtrechtprocedures enzovoorts.

Door het stelselmatig opschroeven van eisen en verwachtingen is sprake van een toenemende werkdruk en complexiteit in het functioneren. Sportverenigingen zijn daarin zeker niet uniek. In de managementliteratuur wordt in dit verband wel gesproken over het 'sjoelbaksyndroom' (De Winter, 2011). Wanneer taken zich opstapelen en de werkdruk toeneemt, neemt de effectiviteit af en lopen ambities vast, zoals de sjoelstenen in een overvolle sjoelbak. Toch is de situatie in sportverenigingen ernstiger dan in veel bedrijven en instellingen die kampen met het 'sjoelbaksyndroom', want binnen sportverenigingen stapelen zich niet alleen taken op, er is ook nog eens een groeiend gebrek aan kader. De beschikbaarheid en de inzetbaarheid van vrijwilligers in de sport is, net als in andere sectoren waar met vrijwilligers wordt gewerkt, afgenomen. Dat tonen de cijfers van verschillende onderzoeken van het Sociaal en Cultu-

reel Planbureau (Van Ingen, 2009; Goossens, Kamphuis en Van Veldhoven, 2008). Er is ook sprake van een sterke vergrijzing van het sportkader, zo blijkt uit de verenigingsmonitor (Van Kalmthout, Lucassen en Janssens, 2006). De ontwikkelingen in Nederland staan niet op zichzelf. Ook elders staan verenigingen onder druk (Tokarski e.a., 2009) en bestaat een vergelijkbare vrijwilligersproblematiek (GHK, 2010). Steeds meer werk komt op de schouders van steeds minder mensen. Met als gevolg 'volunteer stress and attrition' en 'high levels of burnout' (Donnelly en Harvey, 2011). Niet alleen in de werksfeer, ook in het vrijwilligerswerk worden burn-outverschijnselen gerapporteerd. De prijs van vrijwilligerswerk.

Wat hiervan nu precies de gevolgen zijn voor de sportverenigingen, hoelang deze zich staande kunnen houden en hoe het in de toekomst verder moet, is minder duidelijk. In sportverenigingen zijn het de vrijwilligers die zowel de doelen stellen als deze uitvoeren. Dat onderscheidt hen van veel andere organisaties die steunen op vrijwilligerswerk. Het vrijwilligerskarakter is in sportverenigingen daardoor een veel dominanter kenmerk van de organisatie dan bijvoorbeeld bij kerken, en veel organisaties in de sfeer van cultuur, welzijn en zorg, waar professionals sturend en vrijwilligers ondersteunend zijn.

In reactie op deze ontwikkelingen klinkt al vele jaren de roep om versterking en professionalisering. Ook in het recent gelanceerde Olympisch Plan is dat weer het geval (NOC*NSF, 2009). Gegeven de toenemende druk op de verenigingsorganisaties en de afnemende beschikbaarheid van vrijwilligers, lijkt de inzet van gekwalificeerde beroepskrachten in of ten behoeve van de sportvereniging een voor de hand liggende overlevingsstrategie. Toch wordt daar, in ieder geval binnen sportverenigingen, eigenlijk nog weinig op ingezet.

Dat pleidooien voor professionalisering in de afgelopen decennia beperkt effect hebben gehad – ondanks de toenemende druk op sportverenigingen, de afnemende beschikbaarheid van vrijwilligers en de hoogconjunctuur – kan worden afgeleid uit de cijfers van de verenigingsmonitor (Van Kalmthout, De Jong en Lucassen, 2009) en de arbeidsmarktmonitor (Schuit e.a., 2009), maar het is niet erg duidelijk hoe dat komt. Laat staan dat bekend is waar, op welke wijze, onder welke condities en met welke gevolgen die professionalisering van het verenigingsmanagement wél heeft plaatsgevonden. Het zijn precies die vragen die wij in de komende jaren van een antwoord willen voorzien. Hoe komt het dat de organisatorische structuur van sportverenigingen niet of nauwelijks is aangepast aan de veranderde omstandigheden? Is de nood bij de verenigingen dan misschien toch niet zo hoog en wordt de noodzaak tot professionalisering toch niet echt gevoeld? Of is de noodzaak er wel maar ontbreekt het aan de middelen? Of is de weerstand toch te groot?

Professionalisering wordt zeker niet door iedereen als dé oplossing voor de problemen gezien. Volgens sommigen is deze remedie zelfs erger dan de kwaal (Boessenkool en Verweel, 2004).¹³ Veel weerstand is gebaseerd op het idee dat professionalisering het karakter van het verenigingsleven in de sport aantast, de bereidheid tot vrijwilligerswerk ondergraaft, en de sport onbetaalbaar maakt. De empirische onderbouwing van dat standpunt is mager. Maar de empirische bewijzen dat sportverenigingen gebaat zijn bij professionalisering zijn (kennelijk) ook niet overtuigend. Voor- en tegenstanders van professionalisering kunnen in de literatuur argumenten vinden die hun gelijk ondersteunen. In Nederlandse sportverenigingen zijn nog maar op beperkt schaal ervaringen met professionalisering opgedaan én systematisch onderzocht. Voor zover dat wel is gebeurd, is het oordeel overwegend positief (Heiting en Muys, 1985; NOC*NSF Sportontwikkeling en Chionis, 1998; Janssen Lok en De Jong, 2006). De kwaliteit van het sportaanbod ging omhoog, de vrees voor verdringing van vrijwilligers door de aanstelling van beroepskrachten bleek ongegrond. Er waren juist positieve effecten op de omvang en het functioneren van het vrijwillig verenigingskader. De financiering daarentegen was steevast problematisch.

In sommige andere landen heeft men ook op dat vlak wel positieve ervaringen. In Noorwegen bijvoorbeeld resulteerde professionalisering van sportclubs in meer baten uit commercie en subsidie, en ook daar had professionalisering geen repercussies voor de inzet van vrijwilligers (Enjolras, 2002). Niettemin waarschuwde een andere onderzoeker ervoor dat vrijwilligersorganisaties in de sport steeds afhankelijker werden van medewerkers die over gespecialiseerde kennis beschikken, waardoor het leden-voor-leden karakter zou kunnen verdwijnen en sportclubs afhankelijker worden van markt en overheid (Seippel, 2002). In Finland, waar een ambitieus meerjarig professionaliseringsprogramma dit voorjaar werd afgesloten, wijst de eerste evaluatie ook in een positieve richting (Koski, 2011). De inzet van professionals zou hebben geresulteerd in meer kwaliteit en tevredenheid op het organisatorische en sporttechnische vlak, meer sporters, meer vrijwilligers en meer sportief succes, maar aan de andere kant ook in hogere contributies. Vanuit Canada en Australië komen weer minder positieve berichten over de gevolgen van professionalisering. Volgens sommige onderzoekers zou deze hebben geleid tot allerlei rolconflicten tussen betaalde en vrijwillige krachten en tot minder betrokkenheid van vrijwilligers (Schulz, 2005). In Duitsland, ten slotte, werd vastgesteld dat sportclubs ondanks de groeiende druk op de organisatie niet erg geneigd waren om betaalde krachten aan te stellen, maar ook dat verenigingen, als ze eenmaal die stap gezet hadden eerder bereid waren om verder te gaan (Horch en Schütte,

2005; Schütte, 2008). Met andere woorden, professionalisering zou een zichzelf versterkend proces zijn.

Terwijl de inzet van beroepskrachten in de vereniging nog weinig aan de orde is, zien we in de omgeving van de sportvereniging wel een duidelijk professionaliseringslag. Er heeft zich een professionele ondersteuningsstructuur ontwikkeld van waaruit veel verschillende initiatieven, projecten en maatregelen worden geëntameerd om sportverenigingen te ondersteunen of te versterken. Wie ‘ondersteuning AND sportvereniging’ op Google intikt, scoort meer dan 360.000 hits. Daaruit rijst een beeld op van een veelkleurige lappendeken van ondersteuningsfuncties. Er wordt door gemeenten, sportloketten, sportraden en -servicebureaus, sportbonden, levensbeschouwelijke koepels, maar ook door commerciële aanbieders professionele ondersteuning geboden op de meest uiteenlopende thema’s en manieren. Online adviezen, in-company cursussen, detachering, intensieve begeleiding, kwaliteitsmeting, mediation, voorbeeldprojecten, enzovoorts. Twee zaken vallen daarbij op. 1. Men verlaat zich op trial-and-error (Hoekman, Kemper en Frelief, 2008). Ervaringen die zijn opgedaan worden niet stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten. Er is (nog) geen gezamenlijke kennisbasis. 2. De resultaten en effecten van de geboden ondersteuning worden vaak niet of nauwelijks gemeten. Deze zijn vaak ook moeilijk te meten en daarom wordt maar volstaan met procesevaluaties (Smit en Janssens, 2001).

Eind jaren negentig, toen verenigingsondersteuning nog een nieuw fenomeen was, moest er door ondersteuningsorganisaties bij verenigingen nog echt ‘geleurd’ worden met hun ondersteuningsaanbod. Er hoefde niet te worden geprioriteerd. Elke vereniging die ondersteuning wenste, kon het krijgen. Vooral de grotere (en vaak sterkere) verenigingen bleken daar gebruik van te maken (Smit en Janssens, 2001). Tien jaar na dato heeft verenigingsondersteuning mede dankzij het programma ‘Meedoen’ een hoge vlucht genomen en krijgt deze via de combinatiefuncties een nieuwe impuls. Vragen naar bereik, resultaten en effecten zijn daardoor actueler dan ooit. Gelukkig zijn het bereik en de resultaten van de ondersteuning aan de verenigingen in het kader van ‘Meedoen’ wel gemeten, en zullen de resultaten en effecten van de huidige inspanningen rond de combinatiefuncties ook systematisch worden geëvalueerd. Bij beide beleidsinterventies wil ik wat langer stilstaan.

Meedoen alle jeugd door sport

Het programma ‘Meedoen’ startte in 2006 met een convenant tussen de toenmalige minister voor Vreemdelingenzaken en Integratie, de staatssecretaris

van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de besturen van negen sportbonden en elf grote gemeenten. Het programma dat toen nog 'Meedoen allochtone jeugd door sport' heette, voorzag in ondersteuning van 500 sportverenigingen die zich gingen inspannen om de sportdeelname en maatschappelijke participatie van niet-westerse allochtone jongeren (4-23 jaar) te bevorderen. De rijks-overheid bekostigde de ondersteuning van deze sportclubs via de sportbonden met een bedrag van € 20.000 per club per jaar, gedurende een periode van vier jaar. Voor 50 sportverenigingen die zich ook inzetten voor zorg- en reïntegratietrajecten werd de steun verdubbeld. De sportbonden en gemeenten werden voor hun coördinerende en ondersteunende taken apart gehonoreerd. Landelijke functies werden vervuld door het NISB (projectleiding), de MOgroep Jeugdzorg (zorgtrajecten), de NSA (advies en ondersteuning), de DSP-groep en het Mulier Instituut (monitoring en evaluatie). Eind 2009 werd op politieke gronden besloten om de doelgroep van het programma te verbreden naar alle jeugd. Sindsdien ging het programma verder onder de naam 'Meedoen alle jeugd door Sport'.¹⁴ Naar aanleiding van de berichtgeving over een ledenstop voor allochtonen bij een van de deelnemende verenigingen heb ik me eerder kritisch uitgelaten over de aanpak van het programma en de (toen nog tussentijdse) resultaten ervan (Janssens, 2010b). Ik vond de opbrengst van dit ambitieuze beleidsprogramma te mager. Ik vind dat nog steeds. Ik besef dat voor de opbrengsten van dat programma niet alleen moet worden gekeken naar de inschrijving van 27.000 nieuwe jeugdleden, waarvan de helft een allochtone achtergrond heeft (Lagendijk, 2010; Hoekman, e.a., 2011). Maar ik ben ervan overtuigd dat deze beleidsinterventie van 65 miljoen euro – voor de georganiseerde breedtesport in financiële zin de grootste beleidsinterventie ooit – meer had kunnen en moeten opleveren dan zij nu heeft gedaan. Met meer regie en stelselmatige benutting van kennis en inzichten opgedaan bij eerdere projecten op het vlak van sportstimulering en integratie door sport, had er waarschijnlijk meer in gezeten. Nu werd op veel plaatsen tegelijk gewerkt aan de uitvinding van het wiel. Het programma is afgelopen en heeft (vooralsnog) geen vervolg gekregen.

Gedane zaken nemen geen keer, maar misschien kunnen we er nog wel wat van leren met het oog op toekomstige beleidsinterventies en de opzet van de verenigingsondersteuning door bonden, sportservicebureaus, gemeenten en dergelijke. We zouden bijvoorbeeld kunnen kijken naar de ervaringen met de verschillende ondersteuningsmodellen die door gemeenten en bonden in het kader van 'Meedoen' zijn gehanteerd. Wanneer we ons focussen op de werkwijze van de bonden zien we grote verschillen in de manier waarop zij de subsidies hebben besteed. Alle bonden, op één na, hebben de verenigingen in meer of mindere mate zelf laten beschikken over de besteding van de middelen. De

judobond en de gymnastiekunie bijvoorbeeld hebben een klein deel van de ontvangen subsidie afgeroomd voor centrale ondersteunende activiteiten, maar het meeste geld rechtstreeks doorgesluisd naar de verenigingen. De zwembond heeft de ene helft voor ondersteuning vanuit de bond gereserveerd en de andere helft aan de verenigingen beschikbaar gesteld. Alleen de voetbalbond heeft niets naar de verenigingen doorgestort. De KNVB heeft alle beschikbare middelen ingezet voor advies, ondersteuning en flankerende activiteiten vanuit Zeist. Het is interessant om te kijken hoe deze keuzes voor meer, minder of geen enkele autonomie voor de verenigingen hebben doorgewerkt in de resultaten.

Als grootste sportbond van Nederland besloot de KNVB in 2006 om met 250 verenigingen in 'Meedoen' te participeren. Dat waren er evenveel als de andere acht bonden bij elkaar. Dit gegeven plus het bovengenoemde verschil in benadering door de KNVB respectievelijk de andere acht bonden maakt een vergelijking tussen de KNVB en de rest interessant.

Een van de middelen die door het Mulier Instituut benut is om het programma te evalueren is een enquête onder alle verenigingen die deelnamen aan het 'Meedoen'-traject (Van der Roest en Hoekman, 2011). Op verzoek hebben de onderzoekers hun data beschikbaar gesteld voor een secundaire analyse. Samen met Wilko de Graaf heb ik deze enquêtegegevens verder geanalyseerd en de antwoorden van de voetbalverenigingen tegenover die van de verenigingen uit de andere takken van sport gezet. Hierover is een publicatie in voorbereiding. Vooruitlopend daarop kan ik u melden dat er significante verschillen zijn gevonden. Alles wijst erop dat de verenigingen die in meer of mindere mate autonoom konden beschikken over de subsidiemiddelen van 'Meedoen', kwantitatief en kwalitatief betere resultaten hebben geboekt.

Combinatiefuncties

We hebben de enquêtegegevens ook nog eens geanalyseerd met het oog op de rol van de combinatiefunctionaris, want veel verenigingen die in het traject 'Meedoen' hebben geparticipeerd hebben ook ondersteuning genoten van een combinatiefunctionaris. De combinatiefunctionarissen vormen een nieuwe beroepsgroep. Het zijn professionals die opereren op het snijvlak van onderwijs, sport en cultuur. Ze zijn in dienst bij één organisatie, maar werken in de praktijk voor twee of zelfs meer organisaties in verschillende sectoren. Zo iemand kan bijvoorbeeld actief zijn in de organisatie van buitenschoolse sportactiviteiten en trainingen verzorgen bij een sportclub. Sinds 2008 worden de gemeenten door de ministeries van VWS en OCW gefaciliteerd om geleidelijk aan

2.250 fte aan combinatiefuncties te creëren. Het achterliggende doel hiervan is onder meer de uitbreiding van het sport- en cultuuraanbod op en rond school en de ondersteuning van sportverenigingen in hun functioneren zodat zij optimaal hun maatschappelijke rol kunnen vervullen.¹⁵ De combinatiefunctionaris komt positief naar voren in onze analyse van de data van ‘Meedoen’. Verenigingen die hulp hebben gehad van een combinatiefunctionaris scoren in een aantal opzichten beter dan verenigingen die het zonder die ondersteuning moesten doen. De angst die NOC*NSF aanvankelijk had, namelijk dat de verenigingen weinig profijt zouden hebben van de inzet van de combinatiefunctionarissen, lijkt ongegrond. Dat is ook een conclusie die zich opdringt uit een ander project rond de combinatiefuncties waarbij wij opnieuw dankbaar gebruik maken van de inzet van studenten. Studenten die de minor *Sport, Beleid en Bestuur* volgen bij Henk Hille, interviewen op ons verzoek allemaal twee combinatiefunctionarissen. Via hen willen wij erachter komen hoe de dagelijkse praktijk van deze nieuwe professionals in verschillende gemeenten eruit ziet en meer in het bijzonder wat zij (kunnen) betekenen voor sportclubs. Van 22 combinatiefunctionarissen uit 12 verschillende gemeenten hebben we daar nu een aardig beeld van gekregen.¹⁶ Dat zijn geen getallen waarop je stevige generaliserende uitspraken kunt baseren, maar op grond van de interviewverslagen durven we wel voorzichtig te concluderen dat verenigingen wel degelijk baat hebben bij de combinatiefuncties. Al geeft het te denken dat verschillende malen naar voren is gekomen dat combinatiefunctionarissen sportactiviteiten organiseren, waarvan zij zelf denken dat deze concurrerend (kunnen) zijn voor sportverenigingen. In de komende tijd zullen nog een stuk of twintig combinatiefunctionarissen in weer andere gemeenten worden opgezocht en geïnterviewd. Dat levert voldoende stof op voor een mooi artikel in een van de vakbladen.

Zorgen van sportclubs

Terug naar de verenigingen zelf. Vijftien jaar geleden, zo hield ik u voor, waren er grote zorgen op het gebied van het kader en de financiën. Maar hoe staat het daar nu eigenlijk mee? Om het antwoord op die vraag te krijgen hebben we het survey dat in 1995/1996 in opdracht van NOC*NSF werd gedaan, herhaald. We hebben onder alle clubs in dezelfde twintig gemeenten een set met exact dezelfde vragen voorgelegd.¹⁷ Het onderzoek dat samen met een van onze studenten¹⁸ is uitgevoerd, is nog niet helemaal afgerond, maar ook hieruit wil ik graag enkele voorlopige cijfers met u delen. Het is opmerkelijk hoe constant de uitkomsten zijn (Janssens, 1996; Veneklaas, 2011).

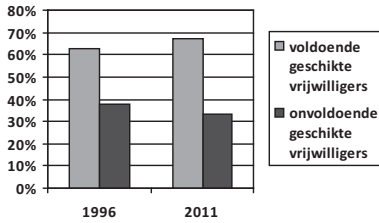


Diagram 1 Vergelijking kaderproblematiek

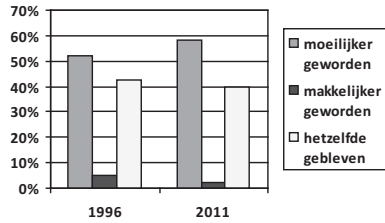


Diagram 2 Vergelijking kaderwerving

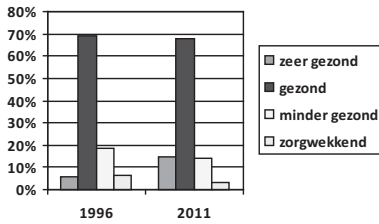


Diagram 3 Vergelijking financiën

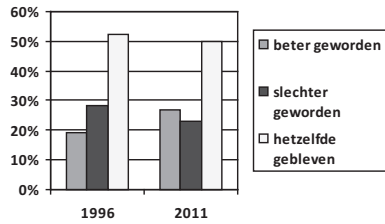


Diagram 4 Vergelijking ontwikkeling financiën

In vergelijking met vijftien jaar geleden gaven nu iets meer sportclubs aan dat zij er in waren geslaagd om voldoende geschikte vrijwilligers te werven, maar tegelijkertijd waren er iets meer clubs die verklaarden dat de kaderwerving wel moeilijker was geworden. Op het financiële vlak zien we een positieve ontwikkeling. Het aantal sportclubs dat er naar eigen zeggen (zeer) gezond voor staat is gegroeid. Dat het laatste overigens nog niet wil zeggen dat de clubs in alle gevallen ook een solide financiële basis hebben, weten we uit de verenigingsmonitor (Van Kalmthout, De Jong en Lucassen, 2009). Daar werd vastgesteld dat de helft van de clubs die de financiële situatie als gezond of zelfs zeer gezond kwalificeert, het laatste boekjaar met een negatief saldo afsloot. Veel verenigingsmensen leggen de lat niet zo hoog. Als ze de eindjes aan elkaar weten te knopen, zijn ze tevreden. De licht positieve trend kan overigens ook uit de tabellen van dezelfde verenigingsmonitor worden afgeleid. Ook daarin zien we dat in de loop der jaren de financiële zorgen enigszins zijn afgenomen, en dat de kaderproblematiek iets minder pregnant naar voren komt. Omdat deze bevindingen gunstig afstaken tegen het hardnekkig terugkerende beeld van ‘donkere wolken die zich samenpakken boven de vereniging’, kreeg de eerste trend-

rapportage op basis van vijf jaar monitoring een positieve titel mee: *Sportverenigingen 2000-2005: stabiele sportverbanden in turbulente tijden* (Van Kalmt-hout, Lucassen en Janssens, 2006). We zijn inmiddels weer vijf jaar verder en als er een nieuwe trendrapportage wordt gemaakt, zal waarschijnlijk opnieuw blijken dat de continuïteit groot is en dat er positieve ontwikkelingen te melden zijn. Toch is optimisme, hoe voorzichtig ook, misplaatst. Noch in onze replicatie van het onderzoek naar de zorgen van sportclubs, noch in de terugkerende verenigingsmonitor komt namelijk tot uitdrukking dat er ook een aantal verenigingen is opgehouden te bestaan.

Verdwenen sportclubs

Hoe goed het panel ook wordt onderhouden, en hoe consciëntieus de monitoring ook is, de verenigingen die hun activiteiten staken, verdwijnen eenvoudig buiten beeld. Dat gaat niet om enkele betreuwenswaardige maar uitzonderlijke gevallen. Als we kijken naar het aantal verenigingen van lidorganisaties van NOC*NSF en we vergelijken de cijfers uit de jaren tachtig en nu, dan kunnen we vaststellen dat bij de bonden die toen aangesloten waren bij de NSF ongeveer twintig procent van de verenigingen verdwenen is (Hover, 2002; Sminck en Van Veldhoven, 2010). Het marktaandeel van de verenigingen binnen het totale sportaanbod is ook kleiner geworden. In de jaren tachtig was bijna 60 procent van de sporters lid van een sportvereniging, in 2007 was dat nog maar 45 procent (Van 't Verlaat en Van den Dool, 2009).

Dat er verenigingen verdwijnen en andere opkomen, is niet nieuw. Dat is van alle tijden, zo weten we sinds Miermans, die in 1955 als eerste promoveerde op een proefschrift over sport. Opkomst en ondergang van verenigingen, ten gevolge van verschuivingen in populariteit van diverse sporten, of vanwege fusie tussen verschillende verenigingen, is vanuit maatschappelijk perspectief ook niet per se betreuwenswaardig. Het ligt natuurlijk anders wanneer verenigingen verdwijnen omdat ze het financieel of organisatorisch niet kunnen bolwerken. En er daardoor uiteindelijk ook minder wordt gesport.

Omdat we meer willen weten over de verdwenen verenigingen, onderzoeken we in de eerder genoemde twintig gemeenten niet alleen hoe het met de huidige verenigingen is, maar gaan we ook na welke verenigingen er verdwenen zijn, hoe dat is gegaan, wat de oorzaken waren, en wat de gevolgen. Voor die exercitie worden ook weer studenten ingezet, waaronder een groep die het excellentieprogramma volgt en extra opdrachten doet voor een aantekening op het diploma.¹⁹ Wat is er aan de hand met de verenigingen die verdwijnen? Is er sprake van verschuiving, schaalvergroting of verschralling van het sportaan-

bod? Onze eerste bevindingen, gebaseerd op interviews met voormalig bestuurders van bijna tachtig verenigingen die in de afgelopen vijftien jaar zijn verdwenen, wijzen in alle drie richtingen (Holman, 2011). De oorzaken voor de ondergang van de verenigingen zijn divers en meestal complex. Er worden vaak verschillende met elkaar samenhangende factoren als oorzaak aangewezen. De twee meest genoemde factoren zijn een teruglopend ledental en een kwantitatief en/of kwalitatief gebrek aan kader.

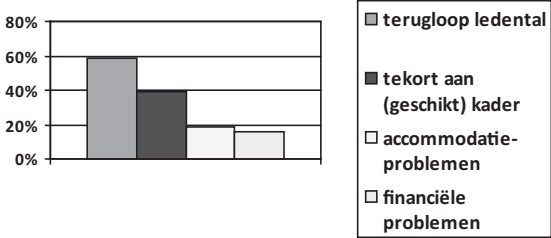


Diagram 5 Oorzaken van opheffing sportverenigingen

We hebben de bestuurders ook gevraagd naar de gevolgen van de opheffing van de club voor de leden en voor de vrijwilligers. We wilden weten of ze na de opheffing van de club zijn overgestapt naar een andere club, dan wel, als er sprake was van een fusie, of ze zijn meegegaan naar de nieuwe club. Niet alle voormalige bestuurders hadden daar scherp zicht op, maar voor zover ze dat wel wisten, was het in de meeste gevallen zo dat de opheffing van de club leidde tot minder sportparticipatie en minder deelname aan vrijwilligerswerk.

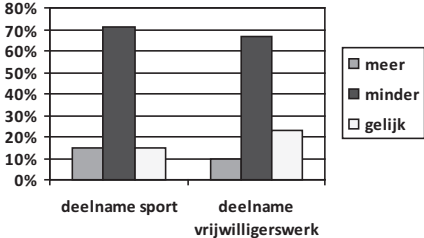


Diagram 6 Gevolgen van opheffing sportverenigingen

Wel beschouwd is er dus alle reden om het verdwijnen van grote aantallen sportverenigingen op de een of andere wijze te verdisconteren in het beeld dat wordt geschetst van de ontwikkelingen rond de verenigingssport, én om beleid te ontwikkelen c.q. aan te passen waardoor verenigingen in stand kunnen worden gehouden dan wel de negatieve gevolgen van hun opheffing zoveel mogelijk op te vangen. Terecht worden er kanttekeningen geplaatst (Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen, 2008) bij de nogal eenzijdige aandacht voor grote sterke verenigingen in het sportbeleid van gemeenten en de sportagenda van NOC*NSF (2007 en 2008).

De lotgevallen van deze verdwenen verenigingen zijn ook instructief omdat ze dieper inzicht kunnen geven in het functioneren van sportclubs. Ze werpen licht op de problemen waar verenigingen tegenaan lopen, de oplossingen waarvoor ze kiezen en de ondersteuning die ze krijgen.

Wat opvalt in de verhalen over de verdwenen sportclubs, die we tot nu toe hebben gehoord, is dat de betrokken bestuursleden vaak pas achteraf inzagen hoe kwetsbaar de club was en dat zij, in beslag genomen door de terugkerende taken, de structurele problemen negeerden. Soms zagen ze de ondergang van de vereniging wel lang van tevoren aankomen maar zagen ze toch geen kans om deze te voorkomen. Maar ook vanuit de omgeving van de clubs, vanuit de gemeenten of vanuit de bonden, kwam weinig actie. Men stond erbij en keek ernaar. De opheffing overkwam veel verenigingen alsof het een natuurverschijnsel was, waarvan iedereen getuige was, maar waarbij niemand in staat was om in te grijpen. Gewoon doorgaan, of liever gezegd doormodderen tot het niet meer gaat, dat lijkt het parool in dit soort situaties. Het hybride karakter van de sportvereniging (Lucassen en Van der Roest, 2011) tussen de markt en de publieke sector in, verlengt het lijden. De vereniging onttrekt zich aan de tucht van de markt, maar geniet ook niet de bescherming van de overheid. Doormodderen dus, en als het echt, echt niet meer lukt, dan desnoods maar fuseren om te redden wat er te redden valt.²⁰ Dit tekent het karakter van de verenigingsorganisaties in de sport, hun kracht en hun zwakte.

Veranderingsresistentie

In de organisatiekunde wordt vaak gebruikgemaakt van de typologie van Charles Handy (1988) om de verschillen tussen vrijwilligersorganisaties te duiden.²¹ Hij onderscheidt drie typen: de ‘mutual support’ (of ‘mutual benefit’), de ‘service delivery’ en de ‘campaigning’ organisaties. Het onderscheid is gebaseerd op de (belangrijkste) doelstelling van de organisatie. Mutual support-organisaties zijn organisaties van mensen met eenzelfde interesse of eigen-

schap. Ze richten zich primair op onderlinge dienstverlening en ondersteuning. Service delivery-organisaties zijn dienstverlenende organisaties die zich in hun activiteiten niet in de eerste plaats op de eigen leden richten maar op anderen. Campaigning-organisaties ten slotte zijn belangenorganisaties waar idealen worden nagestreefd.

De meeste sportverenigingen zijn typische mutual support-organisaties. Ze zijn van, voor en door de leden. Daardoor zijn deze organisaties sterk intern gericht, soms in zichzelf gekeerd. Ze kenmerken zich door een informele manier van management: weinig hiërarchie, weinig op papier, onduidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden, multitasking, beleid en uitvoering lopen door elkaar heen, communicatie en besluitvorming zijn informeel. Vrijwilligers worden meestal niet geselecteerd op basis van ervaring of deskundigheid. Erbij horen en bereid zijn om een taak te vervullen, is voldoende. Service delivery-organisaties daarentegen zijn vanwege hun karakter veel opener en kennen een duidelijke organisatie- en managementstructuur; hiërarchische lijnen, duidelijke doelstellingen, verdeling van taken en bevoegdheden, procedures en richtlijnen, vaak een bestuur op afstand. Vrijwilligers worden niet alleen geworven, ook geselecteerd. Er worden soms hoge eisen gesteld. Het bestuur is niet per se een afspiegeling van de leden maar bestaat uit inhoudelijk en/of bestuurlijk deskundigen.

Sportverenigingen verschuiven onder druk van de ontwikkelingen in hun omgeving wel steeds meer in de richting van dienstverlenende organisaties maar hebben moeite om de daarvoor noodzakelijke veranderingen in hun interne organisatie door te voeren. Het is in sportverenigingen die traditioneel voor en door de leden in stand zijn gehouden moeilijk om tot een meer bedrijfsmatige aanpak en modernere stijl van bestuur en management te komen. Efficiency bijvoorbeeld is moeilijk te bereiken in een organisatie waar sinds mensenheugenis niet 'tijd is geld' maar 'gezelligheid kent geen tijd' het motto is. Ook voor beleidsontwikkeling, planmatig en toekomstgericht denken en handelen is het moeilijk de handen op elkaar te krijgen in een omgeving waar besluitvorming altijd ad hoc heeft plaatsgevonden en waar de inhoud van het beleid doorgaans vooral historisch bepaald bleef ('we hebben het altijd zo gedaan').

Een zekere veranderingsresistentie, of positiever geformuleerd robuustheid, is organisaties eigen (Van Oss en Van 't Hek, 2009). Om dat beter te begrijpen kan het helpen om inzichten te lenen uit de veranderkunde en meer in het bijzonder de sociaal constructivistische benadering van organisatiepsycholoog Karl Weick (1995). Het uitgangspunt daarin is dat mensen in interactie met elkaar hun eigen werkelijkheid creëren en zich daarnaar gedragen. Dat wordt sensemaking genoemd, of in goed Nederlands, betekenisgeving. Organisaties

komen in continue interactie van mensen tot stand. Het zijn sociale constructies, of configuraties. De mensen die daarbinnen opereren, hebben een gedeelde definitie van de werkelijkheid, gedeelde waarden en een gedeeld beeld van de wijze waarop zij met elkaar omgaan. Zij delen ook opvattingen over de manier waarop de organisatie feitelijk en idealiter functioneert. Verenigingen van, voor en door leden zijn naar hun aard nogal gesloten organisaties. Formeel wordt niemand buitengesloten, maar het is voor buitenstaanders die toetreden niet makkelijk om er ook echt bij te horen. Dat komt omdat de mensen binnen deze configuraties vooral in interactie zijn met elkaar en zich als het ware afsluiten voor de buitenwereld. 'De interne homogeniteit van configuraties neemt toe en de buitengrenzen verharden. Mensen trekken zich terug op eilandjes van overeenstemming' (Termeer, 2007). Er ontstaan gewoonten, routines en rituelen die passen bij de eigen definitie van de werkelijkheid en die definitie wordt continu bevestigd. Naarmate mensen zich meer afsluiten, is er minder kans dat die gewoonten en routines ter discussie worden gesteld. De definitie van de werkelijkheid komt vast te liggen. Er is dan sprake van cognitieve en/of sociale fixatie (Werkman, 2006). Zo worden de inhoudelijke overtuigingen en sociale processen binnen verenigingen star en onveranderbaar. Alles komt dan in het teken te staan van handhaving van de status quo.

Sportverenigingen zijn vaak heel 'robuuste' organisaties die zichzelf nogal afsluiten voor de omgeving. Daardoor zijn ze enerzijds in staat om onder veranderende omstandigheden zichzelf te blijven, maar anderzijds niet in staat om alert en adequaat te reageren op kansen en bedreigingen uit die omgeving. Sportverenigingen zijn er eenvoudig niet op ingericht om steeds te vernieuwen, zijn geen echte 'lerende organisaties' (Senge e.a., 2006a en 2006b). De verenigingsorganisatie past zich niet aan, of liever gezegd, past zich op zo'n manier aan dat er zo weinig mogelijk verandert. Of zoals Thiel en Meier (aangehaald in Lucassen, 2011) het zo mooi formuleren: 'Am meisten Lernfähigkeit zeigen Sportvereine darin, Innovation ab zu wehren.' Om te overleven hebben sportclubs een ingenieus 'Veränderungsabwehrsystem' ontwikkeld.

Veranderingen zijn dus wel mogelijk, maar zullen in veel gevallen heel graduëel zijn. Vernieuwingen (zoals professionalisering van de organisatie) maken vooral kans als ze incrementeel zijn, in kleine stapjes worden doorgevoerd, of als daartoe een zeer dwingende noodzaak wordt gevoeld. Een externe interventie vanuit de bond of vanuit de overheid bijvoorbeeld zou daarvoor kunnen zorgen, maar die zijn voorzichtig en hebben in zekere zin ook belang bij handhaving van de status quo.

De terughoudendheid van de bonden is verklaarbaar omdat de verenigingen in beginsel zelf het beleid van de bond bepalen, maar toch hebben sportbon-

den bijvoorbeeld door de aanstelling van gediplomeerde trainers te eisen wel een aanzet gegeven tot professionalisering van het sporttechnisch kader.

De overheid past terughoudendheid tegenover de sportverenigingen omdat het particuliere organisaties betreft, maar aangezien zij via diezelfde particuliere sportverenigingen allerlei beleidsdoeleinden wil realiseren en daarbij stuit op sturingsproblemen (Van Bottenburg en De Bosscher, 2011), is het ook denkbaar dat zij verdergaande voorwaarden verbindt aan subsidies en lage tarieven.

Het belang bij handhaving van de status quo door de sportbonden en overheden heeft enerzijds te maken met het eigenbelang – dat niet altijd en automatisch in het verlengde ligt van de belangen van de verenigingen – en anderzijds met de breed gedeelde wens om de kosten van de sport laag te houden en daarmee samenhangend de toegankelijkheid van de sport te bewaken. Een en ander is wellicht verantwoordelijk voor de ambivalentie in het verenigingsbeleid van de landelijke sportorganisaties en de overheden en verklaart misschien ook dat er tot nu toe nog niet echt werk is gemaakt van de professionalisering van verenigingen. De halfslachtigheid waarmee dat tot nog toe gebeurt, doet in ieder geval de vraag rijzen in hoeverre de professionalisering van verenigingen daadwerkelijk gewenst, nagestreefd en ondersteund wordt (Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen, 2008).

De delicate verhouding tussen de sportbonden en hun verenigingen is overigens een belangrijk aandachtspunt in het promotieonderzoek naar het functioneren van sportbonden dat Henk Hille binnen de kenniskring is gestart (Hille, 2010a en 2010b), maar binnen het bestek van mijn betoog past het niet om hier en nu daarover uit te wijden. Ik keer terug naar de professionalisering van de vereniging, en de belemmeringen die daarbij worden ondervonden.

Dankzij de inzet van vele vrijwilligers zijn de kosten van de sport laag. Elke vorm van professionalisering, hoe bescheiden ook, betekent al gauw een substantiële verhoging van die kosten. De publieke middelen of de baten van de kansspelen, zouden hiervoor kunnen worden aangewend, maar dat zou ten koste gaan van de bestedingsruimte van de overheid of van de bonden. Substantiële verhoging van de contributies zou ledencijfers en sportparticipatie negatief kunnen beïnvloeden. In hoeverre dat laatste ook daadwerkelijk het geval is, valt te bezien.²² Andere factoren zijn van veel groter gewicht in de beslissing om lid te worden of lid te blijven van een sportvereniging.

Eind jaren negentig, toen de plannen voor het PRinS-project werden gesmeed, heb ik al betoogd en met empirisch onderzoek onderbouwd, dat het mogelijk zou zijn om de prijs van sportbeoefening flink op te schroeven zonder dat er (veel) mensen zouden afhaken (Janssens en Meeuwssen, 1999). De argumenten die toen werden gegeven staan nog steeds recht overeind. In aan-

merking genomen dat de verenigingscontributies laag zijn en dat de kwaliteit van het sportaanbod nogal eens te wensen overlaat, kan een kwalitatief beter sportaanbod een contributieverhoging zeker rechtvaardigen. Omdat de verenigingscontributies maar een beperkt deel vormen van de totale kostprijs van de sportbeoefening, heeft een verhoging daarvan een beperkt effect op de sportdeelname (Késenne, 1992). Prijsverhogingen hebben een gering effect op de vraag naar sport in het algemeen. De prijselasticiteit van sport is beperkt (Taks, 1996). Te weinig tijd is een veel belangrijkere reden om niet te sporten dan te hoge kosten.

Laten we wel wezen. Het kost niet veel om lid te worden van een sportclub. De gemiddelde contributie bij een Nederlandse sportvereniging is minder dan honderd euro per persoon per jaar (Van Kalmthout, De Jong en Lucassen, 2009), dat is een paar euro per week. Daar krijg je heel veel voor terug, maar doorgaans geen kwaliteit. Het vrijwilligerskarakter is een belangrijk en geldig excuus voor het ontbreken van service en kwaliteit in de vereniging, zowel op het organisatorische als op het sporttechnische vlak. Voor kritiek is weinig ruimte. Die kan altijd worden gepareerd met de uitnodiging om het voortaan dan maar zelf, beter te doen.²³ Dat is inbegrepen in de contributie. De prijs van vrijwilligerswerk.

Woorden van dank

Het is een goede gewoonte om aan het eind van een oratie of openbare les enkele woorden van dank uit te spreken. Deze onderstrepen dat de spreker weliswaar alleen aan het woord was, maar er toch niet helemaal alleen voor staat. Allereerst dank ik het College van Bestuur van de UvA-HvA voor de instelling van het lectoraat Sportbusiness Development en voor mijn benoeming als eerste lector.

Het college ging hiertoe over op verzoek en voorspraak van de manager van de opleiding Sport, Management & Ondernemen, Ikina Morsch en van de toenmalige voorzitter van het Domein Bewegen, Sport en Voeding, Cees Vervoorn. Voor het vertrouwen dat zij in mij stelden, voor de ruimte die zij mij hebben gegund om zelf inhoudelijk invulling te geven aan het lectoraat, en voor de ondersteuning die zij mij daarbij vervolgens hebben geboden, ben ik hen blijvend dank verschuldigd.

Veel vrijheid en waar nodig support vind ik ook bij Jacomine Ravensbergen, de huidige domeinvoorzitter, en bij Simon Gribling, de directeur bedrijfsvoering. Veel dank daarvoor.

Binnen SM&O ben ik twee jaar geleden hartelijk onthaald. Ik heb de collega's daar inmiddels leren kennen als een heel enthousiaste en eigenzinnige club professionals. Onder de bezielende leiding van Ikina wordt in Osdorp een fantastische opleiding aangeboden, die stevast hoog scoort in de ranglijst van sportmanagementopleidingen. Ik ben trots dat ik daar bijhoor en daar ook een bijdrage aan mag leveren.

De docenten die deel uitmaken van mijn kenniskring heb ik in mijn rede allemaal bij name genoemd, maar ik laat ze graag nog een keer de revue passeren. Ik waardeer hun collegialiteit en deskundigheid. De kenniskring is een dynamisch gezelschap. Dat heeft voor- en nadelen. Ik betreur het dat er geen middelen waren om Hans van Dalftsen langer dan een paar maanden aan de kenniskring te verbinden en het is jammer dat Rem Pronk en Jan Carel Bast na twee jaar ons gezelschap gaan verlaten om plaats te maken voor collega's, maar ik weet zeker dat de samenwerking vroeger of later wordt voortgezet. Wilko de Graaf en Henk Hille blijven gelukkig wel actief binnen de kenniskring. Ik ga ervan uit dat wij de komende jaren minstens even plezierig en productief zullen samenwerken als in de afgelopen tijd. Jan Luitzen en Matthijs van der Gugten, zijn vanuit SM&O de nieuwkomers in het gezelschap. Ik verheug me erg op onze samenwerking. Ten slotte zijn er nog twee leden van de kenniskring die een bijzondere status hebben. Zij hebben namelijk een aanstelling elders binnen de hogeschool. Ik prijs me gelukkig met de bijdragen die Patricia van Haaren en Carel Klaver, werkzaam bij de Academie voor Lichamelijke Opvoeding respectievelijk de opleiding Sportmarketing, aan onze kenniskring leveren.

Behalve docenten maken ook studenten, in het kader van een stage of afstudeerproject, voor korte of langere tijd deel uit van mijn kenniskring. Het zijn er te veel om hier op te noemen, maar ik ben ook hen zeer erkentelijk voor hun bijdragen aan het lectoraat.

Er is binnen de hogeschool nog een groot aantal mensen die ik hier graag noem, zij het niet allemaal bij name. De collega-lectoren, stafmedewerkers en rector met wie ik in de onderzoekscommissie van DBSV en de Raad van Lectoren van de hogeschool op gezette tijden rond de tafel zit om van gedachten te wisselen over het (onderzoeks)beleid en de ontwikkelingen binnen het domein en de hogeschool, de medewerkers die administratieve en organisatorische ondersteuning bieden, Marjon Kluiters en Pim de Vries van het Expertisecentrum Sport en Gezondheid met wie ik binnenkort de Dag van het Sportonderzoek organiseer, Dymph van Outersterp en Kees Koppenol die mij steunen in de strijd om onderzoekssubsidies te verwerven, Wouter Bouw, Bert Zonneveld en Marleen van Winden die de voorbereiding en organisatie van deze openbare les voor hun rekening namen, Henk Hille, die de tekst van deze

rede kritisch doornam en van commentaar voorzag en Inge van der Bijl van Amsterdam University Press, die zich heeft ingespannen om het boekje, waarvan ik het manuscript veel te laat aanleverde, toch op tijd te kunnen presenteren.

Over dat laatste, die late aanlevering van de tekst, zullen de Mulieriens – zoals (oud-)collega's van het Mulier Instituut zichzelf plegen te noemen – zich wellicht vrolijk maken. Zij kennen mijn terugkerende worstelingen met deadlines. De collega's van het Mulier Instituut, uit heden en verleden, van het bestuur, de raad van toezicht en van de werkorganisatie, wil ik ook graag betrekken in mijn dankwoord. Ik vlei mezelf met de gedachte dat ik mede aan de basis mocht staan van dit mooie onderzoeksinstituut en daar een flink aantal jaren leiding hebben mogen geven aan een innemend en inspirerend gezelschap van deskundige en gedreven onderzoekers. De ervaringen en herinneringen uit die tijd zijn mij zeer dierbaar. Het is jammer dat het instituut binnenkort verhuist van 's-Hertogenbosch naar Utrecht, want dat betekent onherroepelijk dat ik toch iets minder vaak over de vloer zal komen.

Eén persoon uit die 'goede oude tijd' verdient vanzelfsprekend een persoonlijk woord van dank en dat is Maarten van Bottenburg. In de jaren waarin wij samenwerkten, eerst als compagnons in onze gezamenlijke bv, en later als directie van het instituut, waren we een hecht team. We hebben niet alleen heel goed samengewerkt maar ook plezier gemaakt, lief en leed gedeeld, elkaar geïnspireerd en bij nacht en ontij lastig gevallen. Ik heb in die jaren heel veel van Maarten opgestoken. Eigenlijk doe ik dat nog steeds. Het almaar uitdijende, buitengewoon rijke oeuvre van 's lands enige echte sportprofessor heb ik op de plank en dus binnen handbereik. Ik heb er ook voor deze rede weer flink uit geput. De bijzondere collegialiteit en omgang mis ik. De herinnering daaraan zal ik blijven koesteren.

Deze uitdrukking van affectie vormt een mooi bruggetje naar het ouderlijk nest en het thuisfront waaraan ik tot besluit ook graag enkele hartelijke woorden wil wijden. Mijn ouders en broer stonden garant voor een onbezorgde jeugd, een degelijke opvoeding, onvoorwaardelijke steun en niet aflatende genegenheid. Ineke, Nina en Koen, dank ik voor hun geduld, voor hun humor, voor hun liefde. Zonder wil ik niet, zonder kan ik niet.

Noten

1. Interview met Adri Broeke ter gelegenheid van zijn promotie op 23 maart 2010 op het proefschrift *Professioneel sportmanagement vernieuwen*, gepubliceerd op digitaal platform www.sportknowhowxl.nl op 21 maart 2010.
2. Crum (2001) heeft op basis van de verschillende motieven een typologie gemaakt waarin hij zeven sportmodi onderscheidt: topsport, wedstrijdsport, recreatiesport, fitness, avontuursport, lust/pretsport en cosmetische sport.
3. Voor de discussie over definiëring en afbakening van het verschijnsel sport, zie het proefschrift van Johan Steenberg (2004). Omdat het wetenschappelijk discours geen definitie heeft opgeleverd die breed aanvaard is, hanteert de kenniskring een pragmatisch uitgangspunt bij de afbakening van zijn onderzoeksgebied. Commonsense noties uit de praktijk zijn daarbij maatgevend, niet definities uit de wetenschap. Daarmee kiest hij een opstelling die vergelijkbaar is met die van het W.J.H. Mulier Instituut, dat zijn onderzoeks domein evenmin scherp afbakt. Op de website van dat instituut is te lezen dat het geïnteresseerd is in 'het hele brede en gevarieerde pakket van activiteiten die zich als sport aandienen, waarbij de toerekening tot de sport niet altijd als vanzelfsprekend wordt opgevat. Ook de lichaamscultuur, bewegingscultuur en de lichamelijke opvoeding worden vanuit dit perspectief tot het onderzoeks domein van het instituut gerekend, maar alleen voor zover zij zijn gerelateerd aan de sportwereld en de sportcultuur.'
4. Zie: <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuwesporten>.
5. Zie: <http://www.mulierinstituut.nl/monitoring/sporterspanel/nso2010>.
6. In deze tekst worden sportvereniging en sportclub als synoniemen beschouwd. Ter wille van de leesbaarheid worden de termen door elkaar gebruikt.
7. In 2010 en 2011 zijn er twaalf stagiaires bij de kenniskring met dit thema bezig geweest: Laurie van Daal, Mart Hofmans, Willem Jan Bruning, Tim Termaat, Mark van Lith, Lex Donse, Lucie Pauw, Tjeerd Meijer, Xavier Hendriks, Jorieke van der Aa, Debby Beeloo en Joost van den Berg.
8. Tot nu toe hebben de volgende studenten voor ons een virtuele sportgemeenschap beschreven en geanalyseerd: Marieke Eshuis, Richard Stange, Nick Brandsma, Chris Haanschoten, Jasper Blonk, Steijn van den Dungen, Koen ten Holter, Marijn Delhez, Mart Hofmans, Thijs Hooghiemstra, Laurens Otterloo, Jules Pasteuning, Sander Schmidt, Sharon Schoof, Arnout Vrieling, Metten de Vries, Menno Lambalk, Lex Donse, Lennart Ammerlaan, Stefan Vermolen, Edwin van de Wijngaard, Dana Elstgeest en Glenn Wouters.
9. Zie De Graaf en Janssens, 2011a en 2011b.
10. Het prototype van deze wikiwebsite is ontwikkeld door Veroni Brussen, een stagiaire van de kenniskring. Deze is online te zien: <http://www.sportinnovaties.nl>.
11. Bas Meijer, Ferdi Merks en Tim Termaat.
12. Deze definitie van professionalisering komt overeen met de definitie van het begrip zoals ik die eerder heb geformuleerd ten behoeve van het PRinS-project. Zie NOC*NSF Sportontwikkeling en Chionis, 1998.

13. Zie ook de discussiebijdragen over dit thema op www.sportknowhowxl.nl van Paul Verweel (15 december 2009 en 26 januari 2010), Sandra Meeuwse (12 januari 2010), Jan Janssens (2 februari 2010) en Henk Kraaijenhof (18 mei 2010).
14. Voor meer informatie over het beleidsprogramma, zie: www.meedoenallejeugd-doorsport.nl.
15. Voor meer informatie over dit beleidsprogramma, zie: www.combinatiefuncties.nl.
16. Tot nu toe zijn Stefan Bok, Jorien Holman, Rik van der Jagt, Lynn Kamphuis, Leon Kloos, Wouter Meijer, Lex Meinders, Erik Moes, Daniel Nivard, Chantal de Ridder, Jos Oliveira Santos, Bas Staats en Dima Suchoi voor ons op pad gegaan om interviews af te nemen bij combinatiefunctionarissen.
17. Hierbij moet worden aangetekend dat een aantal concessies gedaan is waardoor de replicatie van het onderzoek niet helemaal identiek was. Bijvoorbeeld de benaderingswijze (via de post respectievelijk via het internet) en de afzender (NOC*NSF respectievelijk Hogeschool van Amsterdam) verschillen en dat heeft invloed op de respons en mogelijk ook op de resultaten. Afgezien daarvan zijn er ook verschillen tussen de respondentenbestanden uit 1995/1996 en 2011 die te maken hebben met bijvoorbeeld gemeentelijke herindelingen. In de rapportage van het onderzoek zal uitgebreider worden ingegaan op de methodologische aspecten en de implicaties daarvan voor de vergelijkbaarheid.
18. Laura Veneklaas.
19. Afgelopen voorjaar hebben, onder leiding van afstudeerstudent Jorien Holman de volgende tweedejaars studenten zich verdiept in de lotgevallen van verdwenen verenigingen: Myron Walraven, Lisette Untied, Suzanne Janssen, Anouk Bommer, Amber Fleury, Kim van der Veer, Jaimy Deken, Dilano Meirmans, Patrick Oudejans, Jordy Knaap en Tijmen Hupkens.
Linda Bloem, een derdejaars studente die in het kader van het excellentieprogramma eveneens een opdracht uitvoert voor de kenniskring, ontwikkelt momenteel een onderzoeksprotocol voor studenten die voor hun stage naar het buitenland gaan. Het is de bedoeling dat deze studenten in de toekomst hun verblijf in het buitenland mede gaan benutten om de sportstructuur en cultuur van de verschillende landen te onderzoeken en te beschrijven.
20. Volgens de economische theorie van de vereniging is fusie van sportverenigingen een tegennatuurlijk proces. Verenigingen die zich hebben georganiseerd op basis van hun eigen identiteit willen deze niet loslaten. Zie Puyt (2004) en Stokvis (2011b).
21. Meijs (1997) heeft aan de hand van deze typologie onderzoek gedaan onder vrijwilligersorganisaties in Nederland. Daarop voortbordurend is door Hoogendam en Meijs (1998) ook specifiek gekeken naar de vrijwilligersorganisaties in de sport. De analyse in deze paragraaf is mede gebaseerd op hun werk en deels eerder geformuleerd in het kader van het PRinS-project (NOC*NSF Sportontwikkeling en Chionis, 1998).
22. Zie ook de discussie over de betaalbaarheid van de sport, die ik in mei 2009 voerde met Gerda Jehoel-Gijsbers (SCP) op www.sportknowhowxl.nl.
23. Zie ook mijn column over 'de nieuwe sportconsument', uitgesproken tijdens de SM&O Summit op 27 april 2011 en 'gerecycled' op www.sportknowhowxl.nl.

Literatuur

- Anthonissen, A. en J. Boessenkool, *Betekeningen van besturen: variaties in bestuurlijk handelen amateursportorganisaties*, Utrecht, 1998.
- Berg, E. van den, en A. Tiessen-Raaphorst, 'Doe-het-zelf in de sport: informele groepen in de sportloopbaan', in: A. Tiessen-Raaphorst, D. Verbeek, J. de Haan en K. Breedveld (red.), *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*, p. 189-203. Den Haag/'s-Hertogenbosch, 2010.
- Boessenkool, J. en P. Verweel, 'Stop professionaliseren. Red de sportvereniging. Van, voor en door vrijwilligers!' in *Vrijwillige inzet onderzocht*, jaargang1, nr. 2, p.29-35. Utrecht, 2004.
- Boessenkool, J., F. van Eekeren en J. Lucassen, 'Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij. Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!', gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl, 22 april 2008.
- Boessenkool, J. en M. Waardenburg, 'Vrijwilligerswerk professionaliseren?' in: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper (red.). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein, 2011 (concept).
- Bottenburg, M. van, *Verborgen competitie: Over de uiteenlopende populariteit van sporten*. Amsterdam, 1994.
- Bottenburg, M. van, C. van 't Hof en E. Oldenboom, *Goed beter best. Naar een kwaliteitsbeleid in een pluriforme sportsector*. Amsterdam, 1997.
- Bottenbrug, M. van, *Van Pro tot Prof. 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht, 1999.
- Bottenburg, M. van, 'Individueel en collectief gedrag in de sport', p. 85-103 in: J.W. Duyvendak en M. Hurenkamp (red.), *Kiezen voor de kudde: lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*, Amsterdam, 2004.
- Bottenburg, M. van, 'There's no business like sportbusiness', oratie 8 juni 2005. Tilburg, 2005.
- Bottenburg, M. van, *Het kapitaal van de sport*, oratie 18 oktober 2006. Utrecht, 2006.
- Bottenburg, M. van, 'Om de sport verenigd: instituties in de sportwereld', p. 225-239 in: J. W. Duyvendak en M. Otto (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*, Amsterdam, 2007.
- Bottenburg, M. van, en M. Waardenburg, *Naar een theorie van de sportvereniging. Onderzoeksprogramma naar ontwikkeling en functioneren van sportverenigingen en de bedoelde en onbedoelde gevolgen van beleidsinspanningen om sportverenigingen te versterken*. Utrecht, 2008.
- Bottenburg, M. van en V. De Bosscher, 'An assessment of the impact of sports development on sports participation', p. 599-613, in: B. Houlihan en M. Green, *Routledge Handbook of Sports Development*, New York, 2011.
- Breedveld, K., P. Hover, J. van Kalmthout, C. van Lindert, N. van Veldhoven, H. van der Werff en E. Wisse, 'Georganiseerde sportaanbieders in de levensloop', A. Tiessen-Raaphorst, D. Verbeek, J. de Haan en K. Breedveld (red), *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*, p. 173-188. Den Haag/'s-Hertogenbosch, 2010 (a).

- Breedveld, K., G. Molleman, F. Smits en N. Reijgersberg, *Kennisagenda Sport 2011-2016*, 's-Hertogenbosch/Den Haag, 2010 (b).
- Broeke, A., *Professioneel sportmanagement vernieuwen*. Delft, 2010.
- Crum, B.J., *Over de versporting van de samenleving. Reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op sportbeleid*, aangevulde herdruk. Haarlem, 2001.
- Daal, H.J. van, A. Winsemius en E. Plemper, *Vrijwilligers en beroepskrachten. Verslag van een verkennend onderzoek naar hun relatie*. Utrecht, 2005.
- Devilee, J., *Vrijwilligersorganisaties onderzocht. Over het tekort aan vrijwilligers en de wijze van werving en ondersteuning*. Den Haag, 2005.
- Donnelly, P. en J. Harvey, 'Volunteering in sport', p.55-71, in: B. Houlihan en M. Green, *Routledge Handbook of Sports Development*, New York, 2011.
- Dool, R. van den, A. Elling en R. Hoekman, *SportersMonitor 2008, een beschrijving van actuele sportissues*. 's-Hertogenbosch, 2009.
- Elias, N. en E. Dunning, *Sport en spanning. De zoektocht naar sensatie in de vrije tijd*. Amsterdam, 2007. Oorspronkelijk in 1986 verschenen als *Quest for excitement. Sport and leisure in the Civilizing Process*.
- Elling, A., *Het voordeel van thuis spelen. Sociale betekenissen en in- en uitsluitingsmechanismen in sportloophanen*. Nieuwegein/'s-Hertogenbosch, 2007.
- Enjolras, B., 'The commercialisation of voluntary sport organisations in Norway', in: *Non-profit and voluntary sector quarterly* 31,13, p. 352-376, 2002.
- GHK, *Volunteering in the European Union, final report*. Brussels/London, 2010.
- Goosens, R., C. Kamphuis en N. van Veldhoven, 'Sportinfrastructuur: organisaties, accommodaties en vrijwilligers', in: K. Breedveld, C. Kamphuis en A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage sport 2008*, p. 126-161. Den Haag, 2008.
- Graaf, W. de, en J. Janssens, 'Beweegmaatjes en sportpartners. Wildgroei en concurrentie staan succes sportdating in de weg.' In: *Sport & Strategie*, jrg.5 nr.3, p. 26, 2011a.
- Graaf, W. de, en J. Janssens, 'De balans na vijf jaar twitteren. Twitter en topsport: krachtig medium, gemiste kansen.' In: *Sport & Strategie*, jrg.5 nr.4, p. 19 en 29, 2011b.
- Guttmann, A., *From Ritual to record: The Nature of Modern Sports*. 1978.
- Handy, Ch., *Understanding Voluntary Organizations*. London, 1988.
- Heer, W. de, *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000*. Haarlem, 2000.
- Heuvel, M. van den, J. Sterkenburg en J. Janssens, *Over mooie theorie en weerbarstige praktijk; Beleidsinterventies in de sport*. 's-Hertogenbosch, 2008 (concept rapport).
- Heiting, J. en K. Muys, *Evaluatierapport STK-beleid 1979-1984*. Rijswijk, 1985.
- Hildebrandt, V.H., A.M.J. Chorus en J.H. Stubbe (red.), *Trendrapport Bewegen en Gezondheid 2008/2009*, Leiden, 2010.
- Hille, H., 'Gedoe binnen sportbonden is onvermijdelijk: Voor veel leden en betrokkenen zal de bond altijd de boeman zijn', in: *Sport & Strategie*, jrg. 4, nr. 6, p. 6-7, 2010a.
- Hille, H., 'Het functioneren van sportbonden als collectief actieprobleem', working paper gepresenteerd op de *Dag van het Sportonderzoek*, Amsterdam, 7 oktober 2010b.
- Hille, H. en J. Janssens, *Nederland Sportland. De organisatorische infrastructuur van de sport in Nederland*. Amsterdam, 2011(concept).
- Hoekman, R., F. Kemper en M. Frelier, *Sport en integratie: vanzelfsprekend maar niet vanzelf. Verdiepingstudie Meedoen Allochtone Jeugd door Sport*. 's-Hertogenbosch, 2008.

- Hoekman, R., A. Elling, J.W. van der Roest, en F. van Rens, *Opbrengsten van Meedoen. Eindevaluatie programma Meedoen Alle Jeugd door Sport, Nieuwegein/s-Hertogenbosch*, 2011.
- Holman, J., 'Als vrijwilligers moeilijker te vinden zijn en het idealisme verdwijnt, wordt het lastig om te blijven bestaan'; Een onderzoek naar de oorzaken en gevolgen van het verdwijnen van de sportclubs in de periode 1995/1996 tot 2010/2011 in Nederland. Concept afstudeerscriptie. Amsterdam, 2011.
- Hoogendam, A.J.C. en L.C.P.M. Meijs, *Organiseren van betrokkenheid: vrijwilligers in de sportvereniging*. Utrecht, 1998.
- Horch, H-D, en N. Schütte, 'Professionalisierungsdruck und -hindernisse im Managements des selbstverwalteten Sports', p. 55-71, in: Frick, B. (Hrsg.) *Ökonomie des Breitensports*. Schorndorf, 2005.
- Hover, P., *Sporters in cijfers. Ontwikkeling ledentallen NOC*NSF 1978-2000, inclusief een proeve van een kwalitatief gewogen vooruitberekening*. Arnhem, 2001.
- Ingen, E. van, 'Wat kenmerkt de vrijwilliger? Tijdsbestedingspatronen en levensfasen tussen 1975 en 2005', in: P. Dekker en J. de Hart (red.), *Vrijwilligerwerk in meervoud. Civil society en vrijwilligerswerk* 5, p. 64-82. Den Haag, 2009.
- Janssen Lok, L., en M. de Jong, *Terugblik op 5 jaar PRinS-pilots. Evaluatierapport*. Arnhem, 2006.
- Janssens, J., 'En sponsors zijn al net zo moeilijk te vinden als vrijwilligers', *Enquête: de zorgen van sportclubs*. Arnhem, 1996.
- Janssens, J. en S. Meeuwssen, *Professionalisering van managementtaken op verenigingsniveau. Banenplan voor de sport*. Arnhem/s-Hertogenbosch, 1999.
- Janssens, J. en C. van Lindert, *Een zware wissel? Onderzoek naar knelpunten in wet- en regelgeving voor vrijwilligers in de sport*, Utrecht, 2000.
- Janssens, J., 'Sport te duur?' gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl, 19 mei 2009.
- Janssens, J., 'Pingpongen over professionalisering' gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl, 2 februari 2010a.
- Janssens, J., 'Nijmeegse ledenstop voor allochtonen roept vragen op over Meedoen-programma', in: *Sport & Strategie*, jrg. 4, nr. 6, p. 12-13, 2010b.
- Janssens, J. 'De nieuwe sportconsument', column uitgesproken tijdens de SM&O Summit op 27 april 2011 en 'gerecycled' op www.sportknowhowxl.nl. Amsterdam, 2011.
- Jehoel-Gijsbers, G., *Kunnen alle kinderen meedoen? Onderzoek naar de maatschappelijke participatie van arme kinderen. Nulmeting*. Den Haag, 2009.
- Kalmthout, J. van, en J. Janssens, *Verenigingsmonitor 2000. De stand van zaken bij sportverenigingen*. Arnhem, 2000.
- Kalmthout, J. van, J. Lucassen en J. Janssens, *Sportverenigingen 2000-2005: stabiele sportverbanden in turbulente tijden. Trendanalyse en kengetallen voor sportverenigingen op basis van de Verenigingsmonitor 2000-2005*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein, 2006.
- Kalmthout, J. van, M. de Jong en J. Lucassen, *Verenigingsmonitor 2008. De stand van zaken bij sportverenigingen*. 's-Hertogenbosch, 2009.
- Kamphuis, C., en R. van den Dool, 'Sportdeelname', in K. Breedveld, C. Kamphuis en A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage sport 2008*, p. 74-101. Den Haag, 2008a.
- Kamphuis, C., en R. van den Dool, 'Volgers van de sport', in K. Breedveld, C. Kamphuis en A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage sport 2008*, p. 102-125. Den Haag, 2008b.

- Karré, P.M., en R.J. in 't Veld, 'Spanningen in organisaties met publieke en private relaties. Een verdiepende casestudie.' in: *M&O, Tijdschrift voor management en organisatie*, nr. 3/4, p. 189-202, mei/augustus 2007.
- Késenne, S., 'Sportfaciliteiten, Tarifiering en Promotie, een econometrisch onderzoek', in: *Vlaams Tijdschrift voor Sportbeheer*, nr. 111/29, p. 29-33, 1992.
- Koski, P., 'Professional among volunteers', presentatie *International Sociology of Sport Association World Congress*. Havana, 13 juli 2011.
- Kraaijenhof, H., 'Meer professionalisering in de sport? Nee, bedankt!' gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl op 18 mei 2010.
- Kuperus, M., *De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen*. Utrecht, 2005.
- Legendijk, E., 'Meedoen versterkt stedelijke jeugdsport, maar is geen wondermiddel' in: *Sport & Strategie*, jaargang 4, editie 7, p. 10, Nieuwegein, 2010.
- Loughborough University, Institute of Sport & Leisure Policy, *Academic Review of the Role of Voluntary Sports Clubs. Final Report*. Loughborough, 2005.
- Lucassen, J., *Kwaliteitsmanagement in de sport. Onderzoeksprojecten 2002-2006*. 's-Hertogenbosch, 2007.
- Lucassen, J., R. Stokvis en I. van Hilvoorde, 'Fitness als industrie: de ontwikkeling van een snel groeiende bedrijfstak', in K. Breedveld, C. Kamphuis en A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage sport 2008*, p. 316-332. Den Haag, 2008.
- Lucassen, J. en J.W. van der Roest, 'Samenwerking, hybridisering en fusies bij sportverenigingen', in: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper (red.). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. 's Hertogenbosch/Nieuwegein, 2011 (concept).
- Lucassen, J., 'Sportverenigingen en de Civil Society 2.0', in: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg en Fons Kemper (red.). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein, 2011 (concept).
- Meeuwssen, S., 'Sport is emotie!', gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl op 12 januari 2010.
- Meloen, J.D., *Sportvereniging: Koning voetbal en koning klant. Organisatievernieuwing in non-profitorganisaties: een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Leiden, 2000.
- Meijs, L.C.P.M., *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht, 1997.
- Miermans, C., *Voetbal in Nederland. Maatschappelijke en sportieve aspecten*. Assen, 1955.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Wat sport beweegt. Contouren en speerpunten voor het sportbeleid van de rijksoverheid*. Den Haag, 1996.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, *Tijd voor sport. Bewegen, Meedoen, Presteren*. Den Haag, 2005.
- NISB, *Masterplan sportinfrastructuur ten behoeve van de sportondersteuning in Nederland*. Arnhem, 2001.
- NOC*NSF sector Sportontwikkeling, *Ruimte voor ontwikkeling. Maatregelen ter verbetering van de ondersteuning van de breedtesport in Nederland in de periode 1997-2001*. Arnhem, 1997.
- NOC*NSF, *Tijd voor vrijwilligersbeleid; Meerjarenplan voor het programma 'Vrijwilligers in de sportvereniging'*. Arnhem, 1998.

- NOC*NSF Sportontwikkeling en Chionis, *Professionalisering in de sport. Voorzet voor beleid*. Arnhem/Gouda, 1998.
- NOC*NSF projectgroep SPIN, *Plan van Actie 1999-2001*. Arnhem, 1999.
- NOC*NSF Breedtesport, *De vereniging winst! Meerjarenbeleidsplan 2002-2004*. Arnhem, 2001.
- NOC*NSF, *Sport groeit! Sportagenda 2012, vastgesteld tijdens Algemene Vergadering 20 november 2007*. Arnhem, 2007.
- NOC*NSF, *Realisatieplan Sportagenda 2012, vastgesteld tijdens AV 18 november 2008*. Arnhem, 2008.
- NOC*NSF, *Expertrapport. Nederlandse sport naar Olympisch niveau*. Arnhem, 2009.
- Oss, L. van, en J. van 't Hek, *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam, 2009.
- Poel, H. van der, 'Ontwikkelingen in het sportbeleid', in: K. Breedveld (red.), *Rapportage Sport 2003*, p. 35-70. Den Haag, 2003.
- Poel, H. van der, 'Ontwikkelingen in het sportbeleid', in: K. Breedveld en A. Tiessen-Raaphorst (red.), *Rapportage Sport 2006*, p. 52-81. Den Haag, 2006.
- Pouw, D., *50 jaar nationaal sportbeleid. Van vorming buiten schoolverband tot breedtesport*. Tilburg, 1999.
- Puyt, E., *De Kracht van sport. Samenwerking in het publieke domein. Een uitwerking van de economische theorie van de vereniging*. Haarlem, 2004.
- Roest, J.W. van der, en R. Hoekman, *Verenigingsenquête 'Meedoen Alle Jeugd door Sport' - programma*, 's-Hertogenbosch, 2011.
- Roest, J.W. van der, *Hybridisering van sportverenigingen. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen*, 's-Hertogenbosch, 2011.
- Ruijter, A. de, and P. Verweel, 'Perspectives on organization and society', p. 27-43, in: A. E. Knoppers (red.), *The construction of meaning in sport organizations: management of diversity*. Maastricht, 2000.
- Schuit, H., K. Kauffman, J. Hilhorst, E. Keppels en M. Elfring, *Arbeidsmarktmonitor Sport 2008. Zicht op beroepsonderwijs en arbeidsmarkt op het gebied van sport en bewegen*. Nijmegen, 2009.
- Schulz, J., 'Paid Staff in Voluntary Sporting organisations. Do they help or hinder?', p. 35-56, in: G. Nichols, en M. Collins (red.), *Volunteers in Sports Clubs*. Eastbourne, 2005.
- Schulz, J. G. Nichols en Ch. Auld, 'Issues in the management of voluntary sport organizations and volunteers', p. 437-450, in: B. Houlihan en M. Green, *Routledge Handbook of Sports Development*, New York, 2011.
- Schütte, N., *Professionalisierungsdruck und -hindernisse des Managements in Sportvereinen und Sportverbänden*. Köln, 2008.
- Seippel, O., 'Volunteers and professionals in Norwegian sport organisations', in: *Voluntas. International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, 13, 3, p. 253-270. 2002.
- Senge, P., A. Kleiner, Ch. Roberts, R. Ross en B. Smith, *Het Vijfde Discipline Praktijkboek. Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*. Den Haag, 2006a.
- Senge, P., C.O. Scharmer, J. Jaworski en B.S. Flowers, *Presence. Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Den Haag, 2006b.
- Smink, K. en N. van Veldhoven, *Ledental NOC*NSF over 2009*. Arnhem, 2010

- Smit, S. en J. Janssens, *Verenigingsondersteuning, resultaten en effecten*. 's-Hertogenbosch, 2001.
- Steenbergen, J., *Grenzen aan de sport. Een theoretische analyse van het sportbegrip*. Maarssen, 2004.
- Stokvis, R. en I. van Hilvoorde, *Fitter, harder & mooier. De onweerstaanbare opkomst van de fitnesscultuur*. Amsterdam, 2004.
- Stokvis, R., *De sportwereld. Een inleiding*. Nieuwegein, 2010.
- Stokvis, R., 'Dynamic (inter)national sport organizations and the relative stability of local clubs', congrespaper *International Sociology of Sport Association World Congress*. Havana, 13-16 juli 2011a.
- Stokvis, R., *Professionalisering van vrijwillige organisaties: het geval van de sportverenigingen*. Concept artikel. 2011b.
- Taks, M., *Sociale gelaagdheid in de sport: een kwestie van geld of habitus?* Leuven, 1996.
- Termeer, C.J.A.M., 'Betekenissen van publiek leiderschap voor maatschappelijke innovatie', in: *Bestuurskunde*, p. 104-113, 2007/2.
- Thiel, A. en J. Mayer, 'Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management; a Sociological Perspective' in: *European Sport Management Quarterly* Vol. 9, No. 1, p.81-98, 2009.
- Tiessen-Raaphorst, A., D. Verbeek, J. de Haan en K. Breedveld (red), *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag/'s-Hertogenbosch, 2010.
- Tokarski, W., K. Petry, M. Groll en J. Mittag, *A Perfect Match? Sport and the European Union*. Maidenhead, 2009.
- Verlaat, M. van 't, en R. van den Dool, 'Marktaandeelen in soorten en maten; een heranalyse van de AVO-data over lidmaatschap van sportverenigingen', in: K. Breedveld en A. Tiessen-Raaphorst, *Sporten gemeten. Methodologische aspecten van het onderzoek naar sportdeelname*, p. 98-107. Den Haag, 2009.
- Veneklaas, L., *Zorgen van sportclubs. Vijftien jaar later*. Concept. Amsterdam, 2011.
- Verweel, P., 'Rationalisering brengt de sport niet verder' gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl op 15 december 2009.
- Verweel, P., 'Wie kaatst, kan de bal verwachten', gepubliceerd op www.sportknowhowxl.nl op 26 januari 2010.
- Vries, J. de, en C. Nagtegaal, *Besturen als sport, een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Den Haag, 2007.
- Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*. London, 1995.
- Werkman, R.A., *Werelden van Verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Amsterdam, 2006.
- Winter, M. de, *Het sjoelbaksyndroom. De aanpak van werkdruk voor een betere organisatie*. Amsterdam, 2011.
- Wisse, E., J. Lucassen, F. Smits, N. Reijgersberg, L. Salomé en R. Luijt, 'Leefstijlsporten: van tegencultuur tot webbased sportnetwerk', in: *Vrijtijdstudies*, jrg 29, nr. 1, p.17-26, 2011.

Curriculum Vitae

Dr. Jan Janssens (1960) studeerde sociologie en politicologie aan de Universiteit Leiden. Hij kreeg na zijn afstuderen een aanstelling als wetenschappelijk onderzoeker bij het universitaire onderzoekscentrum Sturing en Samenleving (later Recht & Beleid). Daar werkte hij enkele jaren aan een proefschrift over historie en functioneren van de commissaris van de Koningin. Toen de voltooiing van zijn proefschrift in zicht was, maakte hij een overstap naar de journalistiek. Als parlementair redacteur werkte hij achter de schermen bij de NOS (Den Haag Vandaag). Een volgende carrièrestap bracht hem bij de Nederlandse Sport Federatie (later NOC*NSF). Als beleidsmedewerker hield hij zich daar bezig met sport en diversiteit. Het proefschrift werd in de vrije tijd afgerond en verscheen in 1992.

In 1993 richtte Janssens een eigen bureau op voor onderzoek, advies en organisatie op het gebied van sport. Zijn eenmanszaak Chionis – vernoemd naar een sportheld uit de Griekse oudheid – groeide en fuseerde met de maatschap Diopter tot Diopter – Janssens & Van Bottenburg bv. In 2002 heeft deze onderneming samen met drie universiteiten het W.J.H. Mulier Instituut – centrum voor sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek opgericht. Daarin is Diopter vervolgens opgegaan. Zowel binnen de bv als binnen het instituut voerde Janssens samen met collega Van Bottenburg de directie. Deze duofunctie maakte het mogelijk dat beiden managementtaken combineerden met inhoudelijk werk. Janssens heeft zich als onderzoeker in vrijwel alle maatschappelijke aspecten van de sport verdiept, maar heeft zijn sporen ook verdiend in de sfeer van onderwijs, organisatie, beleidsadvisering, voorlichting en deskundigheidsbevordering. Hij nam het voortouw bij de organisatie van congressen, praktische workshops en wetenschappelijke debatten, verzorgde cursussen, themabijeenkomsten en gastlessen. Hij maakte voorlichtingsprogramma's voor televisie, schreef boeken, rapporten, brochures en artikelen voor vakbladen en wetenschappelijke tijdschriften. Een lijst met meer dan honderd publicaties getuigt daarvan. Hij stond verder aan de basis van het *Verenigingspanel*, initieerde de uitgave van het periodieke *Jaarboek Sport – beleid en onderzoek* en nam het initiatief tot een jaarlijks terugkerende fototentoonstelling *Verenigingen vereeuwigd*. Bijzondere vermelding verdient voorts de opzet en organisatie van het landelijke *Sportfilm- en documentairefestival* dat in 2005 zijn première beleefde en in 2008 voor de tweede maal georganiseerd werd. In datzelfde jaar besloot Janssens dat het tijd was voor nieuwe uitdagingen en nam hij afscheid van het Mulier Instituut. Na een sabbatical is hij in 2009 lector Sportbusiness Development geworden aan de opleiding Sport, Manage-

ment & Ondernemen van de Hogeschool van Amsterdam én heeft hij zijn oude onderneming Chionis nieuw leven ingeblazen. Die onderneming fungeert als paraplu voor werkzaamheden in opdracht van derden en als broedplaats voor nieuwe initiatieven.

Naast zijn professionele werkzaamheden heeft Janssens ook steeds vrijwilligersactiviteiten ontplooid. Vele jaren was hij in uiteenlopende functies actief binnen de voetbalsport, de lokale journalistiek en politiek. Momenteel is Janssens in zijn woonplaats 's-Hertogenbosch onder meer bestuurslid van Special Olympics 2012 (een stichting die de landelijke spelen organiseert voor mensen met een verstandelijke handicap) en van Kamers met Kansen 2Live (een stichting die begeleid wonen en werken voor jongeren verzorgt).