

# **ONDERZOEK**

# **EFFECTIEVE VERENIGINGS- ONDERSTEUNING IN DE PROVINCIE GRONINGEN**

**HET VERGROTEN VAN DE EFFECTIVITEIT VAN DE  
ONDERSTEUNING AAN DE SPORTVERENIGINGEN**

**Mei 2014**

**Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap  
Hanzehogeschool Groningen**

**Bake Dijk  
Ingmar de Vries  
Hans Slender**

Colofon

**Uitgave:**

Hanzehogeschool Groningen  
Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap, Instituut voor Sportstudies  
KennissWerkPlaats Sportbeleid en -ondernemerschap  
Zernikeplein 17  
9747 AS Groningen

**Auteurs:**

Bake Dijk  
Email: [b.dijk@pl.hanze.nl](mailto:b.dijk@pl.hanze.nl)

Ingmar de Vries  
Email: [i.de.vries@pl.hanze.nl](mailto:i.de.vries@pl.hanze.nl)

Hans Slender  
Email: [h.w.slender@pl.hanze.nl](mailto:h.w.slender@pl.hanze.nl)

**Opdrachtgever:**

Samenwerkingsverband Sportplein Groningen

[Website: www.sportpleingroningen.nl/over-sportplein](http://www.sportpleingroningen.nl/over-sportplein)

**Aan dit onderzoek hebben bijgedragen:**

Bas van de Kant (Huis voor de Sport Groningen), Daniël Klijn (Besturen met een Visie), Maikel Waardenburg (Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschap)



# SAMENVATTING

Om de sportverenigingen in het noorden vitaler te krijgen en/of te houden, speelt verenigingsondersteuning een cruciale rol. Onduidelijk is in hoeverre de verenigingsondersteuners voldoende toegerust zijn om te anticiperen op de ontwikkelingen die gaande zijn en waar de behoeften van verenigingsondersteuners liggen als het gaat om scholing, kennisdeling en het ontwikkelen en toetsen van nieuwe interventies. Daarnaast valt de bekendheid van het aanbod aan verenigingsondersteuning ook nog te verbeteren. Sportplein Groningen heeft de Hanzehogeschool, Instituut voor Sportstudies gevraagd een onderzoek naar effectieve verenigingsondersteuning in de provincie Groningen uit te voeren.

In diverse focusgroepen en interviews zijn verenigingsondersteuners van Huis voor de Sport Groningen, sportbonden die actief zijn in de provincie Groningen en een aantal Groningse gemeenten bevraagd naar de effectiviteit van verenigingsondersteuning.

Uit de gesprekken komt naar voren dat verenigingsondersteuning vanuit de verschillende organisaties veelal gericht is op sportstimulering. Ondersteuning op het gebied van besturen en managen van verenigingen vindt over het algemeen weinig plaats. Daarbij is het voor alle verenigingsondersteuners lastig in te schatten in hoeverre zij aanbod gestuurd of vraag gestuurd verenigingen moeten ondersteunen. Ondersteuners van Huis voor de Sport neigen naar meer aanbodgerichte ondersteuning en ondersteuners van sportbonden meer naar vraag gestuurde ondersteuning.

De verenigingsondersteuning vanuit de verschillende organisaties sluit niet optimaal op elkaar aan. Er vindt weinig structurele samenwerking plaats tussen verenigingsondersteuners van gemeenten, sportbonden en/of Huis voor de Sport. Tevens is er weinig aandacht voor monitoring en evaluatie van de effecten van verenigingsondersteuning. Enerzijds komt dit doordat het niet vaak voorkomt dat er concrete (meetbare) doelen worden afgesproken voordat een vereniging ondersteunt gaat worden. Anderzijds ligt de nadruk niet op het inzichtelijk maken van de effectiviteit van interventies in de werkzaamheden van de verenigingsondersteuners.

De verenigingsondersteuners geven ten slotte aan dat zij hun kennis graag verder willen ontwikkelen op diverse terreinen. Het inzichtelijk maken van het netwerk van verenigingsondersteuners of meer kennis op doen van procesondersteuning zijn twee van deze wensen.

De volgende aanbevelingen ten behoeve van effectieve verenigingsondersteuning worden gedaan:

## *Afstemming*

- Inhoudelijke afstemming tussen provinciale sportraad, gemeenten en sportbond, wie richt zich op welke thema's? Deze verschillen ook duidelijk communiceren richting verenigingen.
- Werken aan een gezamenlijke visie op de toekomst van de sportvereniging op regionaal niveau, waar iedere belanghebbende een eigen bijdrage aan kan leveren.
- Samen optrekken met landelijke initiatieven (NISB, NOC\*NSF) om een optimale vertaalslag te maken van landelijk beleid naar regionaal en lokaal beleid.

### *Kennisborging en –deling*

- Kennis ontwikkelen over de effectiviteit van gebruikte interventies in relatie tot de context waarin ze worden toegepast:
- Het delen van kennis onder verenigingsondersteuners faciliteren door regionale ontmoetingsmomenten te creëren waarbij verenigingsondersteuners elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen.
- Starten van gezamenlijke scholingsmogelijkheden voor verenigingsondersteuners, eventueel in samenwerking met regionale onderwijsinstellingen.

### *Over grenzen kijken*

- Niet alleen regionaal samenwerken op bestuurlijk niveau, maar vooral ook op het operationele niveau van verenigingsondersteuning.
- Volgen van landelijke ontwikkelingen door aanwezigheid bij landelijke congressen en initiatieven zoals het platform verenigingsondersteuning.

# Inhoud

Samenvatting	2
1. Inleiding	5
2. Onderzoeksopzet	8
3. Ondersteuning	9
3.1 Inzicht in aanbod aan verenigingsondersteuning	9
3.2 Huis voor de Sport Groningen	11
3.3 Verenigingsondersteuning door sportbonden	13
3.4 Gemeenten	15
4. Aanpak	17
4.1 Samenwerking	17
4.2 Ondersteuning veelal gericht op sportstimulering	18
4.3 Vraag gestuurd versus aanbodgerichte ondersteuning	18
4.3 Monitoring en evaluatie	19
4.4 Kennis en scholing	19
5. Optimalisering	21
5.1 Afstemming	21
5.2 Kennisborging en –deling	22
5.3 Over grenzen kijken	23
Literatuur	24
Bijlagen	25

# 1. INLEIDING

De sportvereniging is traditioneel het cement van de Nederlandse sportwereld. In 2008 waren er 27.700 sportverenigingen in Nederland met in totaal 4,8 miljoen leden (Tiessen-Raaphorst, Verbeek, De Haan & Breedveld, 2010). Sportvereniging vormen 27% van alle sportaanbieders in Nederland. De 1,5 miljoen vrijwilligers die dit mogelijk maken maakt sport de grootste vrijwilligerssector van Nederland. Hoewel de ledenaantallen redelijk stabiel zijn, neemt het marktaandeel van de sportvereniging wel af (Van 't Verlaat, 2010). Ook het aantal sportverenigingen kent een dalende trend. Kleinere sportverenigingen met weinig leden hebben het zwaar. De vitale, vaak grotere, sportverenigingen hebben over het algemeen voldoende bestaansrecht om te blijven bestaan (Van Kalmthout, Van der Werff, Daamen & Veerman, 2013). Deze grotere sportverenigingen zijn echter ook complexer om te besturen, professionalisering van het verenigingsbestel lijkt onoverkomelijk.

Het bestaansrecht van een grote groep minder vitale sportverenigingen staat onder druk. Hoewel 90% van de vereniging een groei doelstelling hebben, lukt dit slechts 28% van de verenigingen, terwijl ook 27% van de verenigingen een ledendaling doormaken (Van Kalmthout et al., 2013). Intern staan veel verenigingen onder druk omdat leden zich steeds meer als consument gaan gedragen (Van der Roest, Van Bottenburg & Meijs, 2013). Sportverenigingen zijn ontstaan als *mutual support organizations* (Handy, 1988). Het zijn non-profit organisaties, door de leden opgericht om gezamenlijk te kunnen sporten, georganiseerd middels democratische besluitvorming en de betrokkenheid van leden om het sporten mogelijk te maken (Ibsen & Seippel, 2010). Dit *voor-en-door-leden* principe staat echter onder druk. Volgens Tiessen-Raaphorst et al. (2010) worden sportverenigingen steeds meer een dienstverlenende organisatie, door Handy (1988) getypeerd als een *service delivery organization*.

Het vinden van voldoende vrijwilligers is steeds lastiger aan het worden, de wet- en regelgeving wordt steeds complexer, sponsoren houden de hand op de knip. Daarbij wordt er in toenemende mate van verenigingen verwacht dat zij samenwerken met andere maatschappelijke partijen en een bijdrage leveren aan maatschappelijke projecten (Van Kalmthout et al., 2013). In het Noorden komt daar nog de problematiek van krimp en bezuinigingen bij de overheden bij. Het is anno 2013 niet eenvoudig om verenigingsbestuurder te zijn. De specifieke stand van zaken van verenigingen in Noord-Nederland is door het Lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap in kaart gebracht (Boven, Wiggers & Slender, 2014).

De complexe vraagstukken waar een vereniging voor staat vraagt om een professionele aanpak. Het blijkt echter veelal niet haalbaar om een betaalde professional aan te stellen. In 2001 en 2002 zijn er op initiatief van het Ministerie van VWS pilots geweest met het aanstellen van professionele vrijwilligersmanagers bij sportverenigingen. Uiteindelijk bleek dat het niet realistisch was om op grote schaal betaalde managementprofessionals aan te stellen bij sportverenigingen. Slechts bij grotere sportvereniging (> 500 leden, 5-10% van de verenigingen), of bij een uitstekende samenwerking tussen een aantal verenigingen, blijkt er voldoende kracht te zijn om te professionaliseren (Broesder & Op het Veld, 2006).

Doordat de sportvereniging niet in staat is zelf een professional aan te nemen, is de sportvereniging enigszins afhankelijk van professionele ondersteuning. Er wordt door gemeenten, sportloketten, sportraden, sportservicebureaus, sportbonden, levensbeschouwelijke koepels, maar ook door commerciële aanbieders professionele ondersteuning geboden op de meest uiteenlopende thema's

en manieren. In de literatuur komen diverse omschrijvingen van verenigingsondersteuning naar voren maar de omschrijving van Janssens (2011) is het meest treffend:

*Onder verenigingsondersteuning wordt gevat: alle dienstverlenende activiteiten op organisatorisch en bestuurlijk vlak, die externe (professionele) krachten, al dan niet tegen betaling, aan verenigingen leveren.*

In het scala van aanbod wat er gecreëerd is om verenigingen te ondersteunen vallen twee dingen op:

1. Er is veel sprake van 'trial and error' (Hoekman, Kemper & Frelief, 2008). Ervaringen die zijn opgedaan worden niet stelselmatig gedeeld, kennis en inzichten niet systematisch bijeengebracht en ontsloten. Verenigingsondersteuners hebben veelal een sporttechnische achtergrond (bondsopleiding, sport en bewegen, ALO) of een management achtergrond (bijv. SGM) en geen specifieke bestuurlijke achtergrond. Ook zijn er weinig specifieke scholingsmogelijkheden voor deze beroepsgroep. Hierdoor ontbreekt het aan een gemeenschappelijke kennisbasis en blijken een aantal structurele problemen binnen verenigingen moeilijk op te lossen.
2. De resultaten en effecten van de geboden ondersteuning worden vaak niet of nauwelijks gemeten. Deze zijn vaak ook moeilijk meetbaar te maken en veelal wordt er volstaan met procesevaluaties (Smit & Janssens, 2001). Het is goed om te kijken welke interventies er veelal gebruikt worden door verenigingsondersteuners en of hiervan effectiviteit kan worden vastgesteld.

Uit een analyse van sportnota's door Maikel Waardenburg (USBO, nog te verschijnen) van de vijftien grootste gemeenten in Nederland blijkt dat gemeenten op diverse wijze en vanuit meerdere argumenten verenigingsondersteuning aanbieden.

1. *Verenigingsondersteuning gericht op het vitaliseren van verenigingen ten einde meer vitale, of sterke verenigingen in de gemeente te realiseren.*

Vanuit dit perspectief wordt geconstateerd dat veel verenigingen te kampen hebben met een gevoeld tekort aan vrijwilligers, dat er (mede als gevolg van het voorgaande) een gebrekkige organisatie is en dat er onvoldoende bestuurlijke *knowhow* aanwezig is in de vereniging. Deze organisatorische belemmeringen staan volgens gemeenten kwalitatief goed sportaanbod en een hogere graad van sportparticipatie in de weg. Door middel van verlaagde accommodatiehuur, een gemeentelijk sportloket, de inzet van een gemeentelijke of regionale sportservice organisatie, of via gemeentelijk accountmanagement wordt getracht verenigingen te ondersteunen in het vitaliseren van de organisatie. Daarbij kan vooral gedacht worden aan het (mede) organiseren van themasessies waarin wordt ingegaan op bijvoorbeeld vrijwilligersbeleid, financieel beheer of goed bestuur.

2. *Verenigingsondersteuning gericht op het faciliteren van verenigingen zodat zij een bredere maatschappelijke rol voor de samenleving kunnen vervullen.*

Het inzetten van sportverenigingen voor uiteenlopende maatschappelijke doelstellingen is een breed gedragen wens onder gemeenten. Gemeenten zijn bereid sportverenigingen die zich hiervoor inzetten te ondersteunen. De meest genoemde vorm van ondersteuning aan maatschappelijk actieve verenigingen is de inzet van combinatiefunctionarissen. Daarnaast noemen enkele gemeenten ook de inzet van een beweegmakelaar (bv. in Utrecht). Deze professionals in de wijk fungeren als schakel tussen sportorganisaties, wijkwelzijnsorganisaties, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en de gemeente. Het realiseren van (naschools) sportaanbod kan volgens gemeenten die werken met een dergelijk type professional effectiever en efficiënter. Door het

faciliteren van één aanspreekpunt, wordt sportverenigingen en andere partijen tijd en energie uit handen genomen. Sommige gemeenten maken gebruik van een beloningsstructuur. Sportverenigingen die (meer) maatschappelijk actief zijn, ontvangen bijvoorbeeld een extra tegemoetkoming in de huurkosten van de accommodatie of meer ondersteuning bij het realiseren van een extra kunstgrasveld.

### *3. Verenigingsondersteuning gericht op het bevorderen van topsportprestaties en talentontwikkeling.*

Gemeenten noemen bij deze ondersteuningsrol vooral het stimuleren en faciliteren van kennisuitwisseling. In verschillende gemeenten is daartoe een netwerk van topsportverenigingen (m.n. vanuit de door de gemeente benoemde kernsporten) opgericht.

Om de sportverenigingen in het noorden vitaler te krijgen en/of te houden, speelt verenigingsondersteuning een cruciale rol. Onduidelijk is in hoeverre de verenigingsondersteuners voldoende toegerust zijn om te anticiperen op de ontwikkelingen die gaande zijn en waar de behoeften van verenigingsondersteuners liggen als het gaat om scholing, kennisdeling en het ontwikkelen en toetsen van nieuwe interventies. Daarnaast valt de bekendheid van het aanbod aan verenigingsondersteuning ook nog te verbeteren. Sportplein Groningen heeft de Hanzehogeschool, Instituut voor Sportstudies gevraagd een onderzoek naar effectieve verenigingsondersteuning in de provincie Groningen uit te voeren.

Doel van het onderzoek is om met de inzichten in verenigingsondersteuning in de provincie Groningen een directe bijdrage te leveren aan de professionalisering van de beroepsgroep verenigingsondersteuners.



## 2. ONDERZOEKSOPZET

Het inzicht in de verenigingsondersteuning in de provincie Groningen is uitgevoerd door het onderzoek te richten op de volgende onderdelen:

- *Inzicht in aanbod van verenigingsondersteuning*

Door middel van deskresearch is het lokale, en regionale aanbod van verenigingsondersteuning in kaart gebracht dat beschikbaar is voor sportverenigingen in de provincie Groningen voor de tien grootste sporten (= ongeveer 70% van de sporters in verenigingsverband).

- *Analyse van de ervaringen, kennis en inzichten van verenigingsondersteuners*

Er is met de verschillende verenigingsondersteuners geanalyseerd wat de meest gebruikte interventies en ondersteuningsprocessen zijn en in welke mate deze interventies geëvalueerd en verbeterd worden door de verenigingsondersteuners actief in de provincie Groningen. Daarnaast is de kennisbasis van de verenigingsondersteuners geëvalueerd. Er zijn drie focusgroepen (zie bijlage 1) gehouden om de verschillende vormen van verenigingsondersteuning te analyseren:

- Focusgroep met verenigingsondersteuners vanuit het Huis voor de Sport
- Focusgroep met verenigingsondersteuners van sportbonden actief in Noord-Nederland
- Focusgroep met lokaal opererende verenigingsondersteuners vanuit een gemeente.

- *Aanvullende informatie*

Uit de eerste twee fasen is een inzicht ontstaan in de verschillende vormen van verenigingsondersteuning in de provincie Groningen en de behoeften van de verenigingsondersteuners om verenigingsondersteuning verder te ontwikkelen. Waar nodig is aanvullende informatie verzameld onder respondenten en andere belanghebbenden die in de gesprekken naar voren kwamen (zie bijlage 1).

- *Optimaliseren verenigingsondersteuning*

Er worden op basis van de uitkomsten een aantal suggesties gedaan om de verenigingsondersteuning in de provincie Groningen (mogelijk in samenwerking met Drenthe en Friesland) te optimaliseren. Aanbevelingen worden gedaan op drie niveaus:

1. Persoonlijk vlak; wat is de achtergrond van de verenigingsondersteuner, welke behoeften heeft deze en hoe kan deze professional zich verder ontwikkelen?
2. Samenwerking; hoe kunnen de verschillende dienstverleners richting verenigingen beter samen werken om tot optimale resultaten te komen?
3. Inhoudelijk: hoe kan het vakgebied verenigingsondersteuning zich verder ontwikkelen om op effectieve en efficiënte wijze de problematiek bij sportvereniging te tackelen?

# 3. ONDERSTEUNING

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens besproken welke aanbod er in de verenigingsondersteuning te onderscheiden is in de provincie Groningen. Daarna komt de verenigingsondersteuning vanuit Huis voor de Sport Groningen, vijf sportbonden en vanuit een viertal Groningse gemeenten aan bod.

## 3.1 INZICHT IN AANBOD AAN VERENIGINGSONDERSTEUNING

Verenigingsondersteuning vindt op verschillende manieren plaats in de drie noordelijke provincies. Wanneer de zoekterm: vereniging ondersteuning wordt ingevoerd bij Google komt Huis voor de Sport Groningen prominent bovenaan te staan. Wordt de zoekterm gespecificeerd met het bijschrift Groningen, Friesland en/of Drenthe dan komen de provinciale sportraden naar voren. Maar hoe is verenigingsondersteuning vormgegeven in het noorden?

### *Huis voor de Sport Groningen*

Huis voor de Sport Groningen heeft samen met SportFryslân en SportDrenthe een gezamenlijke aanpak voor verenigingsadvies ontwikkeld in 2007: de Noordelijke Aanpak Verenigingsadvies (NAVA). De sportraden hebben destijds hun meest effectieve aanpakken gebundeld en zijn daarmee in de praktijk gaan werken. Belangrijkste thema's waren accommodaties, beleid en organisatie, financiën, vrijwilligers, ledenwerving en –behoud, etc. Door deze aanpak werd er gebruik gemaakt van elkaars expertise, zodat de sportraden meer kwaliteit konden bieden. Na 2010 liepen de financieringsmogelijkheden voor verenigingsondersteuning terug en werd NAVA niet meer geactualiseerd. Inmiddels is er een nieuw initiatief gestart vanuit Sportkracht Noord (Huis voor de Sport, SportDrenthe, SportFryslân, KNVB, Topsport Noord, VSG Noord en Hanzehogeschool Groningen) om een nieuwe gezamenlijke visie en aanpak op verenigingsondersteuning te ontwikkelen met als thema de 'open club'.

### *Sportbonden en gemeenten*

Naast de provinciale sportraden bieden ook de sportbonden verenigingsondersteuning aan op lokaal en regionaal niveau. De dienstverlening is ingericht voor de sport specifieke verenigingen. Ook bieden de gemeenten (die niet direct een sportconsulent van Huis voor de Sport Groningen gecontracteerd hebben) op lokaal niveau verenigingsondersteuning aan. Toch leunen veel gemeenten, die nog budget hebben om verenigingsondersteuning aan te bieden, op de expertise van het Huis voor de Sport Groningen of commerciële organisaties zoals Brug8 (voorheen Koerseigen).

### *Commerciële vereniging ondersteunende organisaties*

In Nederland zijn er diverse kleinere en grote organisaties die zich op een commerciële manier bezig houden met het ondersteunen van sportverenigingen. Een goed voorbeeld van zo'n commerciële organisatie is Brug8 die middels het traject Besturen met een Visie bestuurders van sportverenigingen in hun kracht zetten. Volgens Brug8 is bij de ondersteunende afdelingen van gemeenten en bonden de verenigingsondersteuning vaak erg productgericht. Deze ondersteuning biedt op korte termijn een remedie, maar leidt meestal niet tot structureel goed functionerende verenigingen. Brug8 pleit ervoor om in samenhang met de bestaande ondersteuning bestuurders goed in hun rol te zetten. Brug8 gelooft erin dat *als* bestuurders in hun kracht komen, zij sterkere verenigingen creëren. Het gaat erom dat zij leren besluiten te nemen met een lange termijn perspectief voor ogen. Dat ze niet alleen brandjes blussen, maar begrijpen wat hun verantwoordelijkheid als bestuurder echt is.

De functie van verenigingsbestuurder is volgens Brug8 in zekere zin uniek en complex. Dit komt omdat bij verenigingen (meer dan bij 'gewone' organisaties) de rollen bestuurder, manager en uitvoerder door elkaar lopen. Alle drie de rollen zijn noodzakelijk voor een goed functionerende vereniging. Problemen ontstaan als één van de drie rollen niet goed wordt ingevuld. Veel vraagstukken zijn dan ook structureel op te lossen door bewustzijn over deze drie rollen. Immers neemt een manager andere besluiten dan een bestuurder. Brug8 merkt dat veel bestuurders vanuit hun management-en uitvoeringsrol problemen oppakken. Dit is vaak logisch vanuit de dagelijkse hectiek en de verwachting die leden hebben. Echter, maatregelen die structureel knelpunten aanpakken, blijven uit. En dat is nu precies de taak van een bestuurder: Besluiten nemen die leiden tot structurele verbetering.

#### *Hanzehogeschool, Instituut voor Sportstudies*

Binnen het Hanze instituut voor Sportstudies is het lectoraat Praktijkgerichte Sportwetenschap actief. Het doel van het lectoraat Sportwetenschap is het vergaren, ontwikkelen en delen van kennis over sport, bewegen en gezondheid door middel van het initiëren en uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, waarbij zowel docenten als studenten onderzoeksvaardigheden ontwikkelen. Het lectoraat fungeert daarbij als intermediair tussen enerzijds de beroepspraktijk en aanverwante bedrijven en anderzijds bestaande kennisinfrastructuren.

Gezamenlijk met de beroepspraktijk, docenten, studenten en kennispartners wordt er gewerkt binnen KennisWerkPlaatsen (KWP) op specifieke thema's om middels onderzoek innovatie in de (regionale) sport beroepspraktijk te stimuleren. Het Instituut voor Sportstudies is actief op vier thema's;

1. Sportbeleid en ondernemerschap.
2. Training, coachen en presenteren.
3. Bewegingsonderwijs en motorisch leren.
4. Stimuleren van sport en bewegen.

Vanuit de kenniswerkplaats 'Sportbeleid en ondernemerschap' is één van de projecten direct gerelateerd aan verenigingsondersteuning. De module Preventieve Organisatie Diagnose (POD) staat centraal in het eerst onderwijsjaar van studenten Sport, Gezondheid en Management (SGM). Sinds de start van de opleiding SGM voeren de studenten praktijkgericht onderzoek uit bij een sportvereniging bij hen in de buurt, resulterend in een beleidsadvies. Deze module POD blijkt elk jaar weer krachtig te zijn en biedt de studenten inzichten in de lokale context van de sportvereniging en hoe de sportvereniging in kan spelen op regionale en landelijke trends en ontwikkelingen in de maatschappij.

In het collegejaar 2013-2014 hebben zo'n 320 eerstejaars studenten zelfstandig een organisatiediagnose uitgevoerd bij zo'n 150 sportverenigingen, waarbij zij ondersteund worden door theorie- en praktijklessen vanuit de opleiding over trends en ontwikkelingen in de sportwereld, het uitvoeren van onderzoek en het geven van advies aan sportverenigingen. Een vervolgstap is om de verzamelde kennis te benutten voor een beter ondersteuning van sportverenigingen in Noord-Nederland.

#### *Alfa-college*

Het Alfa college Groningen (Johan Cruyff College), biedt de MBO-opleiding 'Sport en Coaching' aan. De opleider stoomt de studenten klaar om aan de slag te gaan als trainer/coach bij verschillende sportorganisaties waaronder de sportverenigingen. Naast het aanbieden van expliciete (sport)kennis en praktijk gerichte stages op het gebied van training en coaching gedurende het opleidingstraject aan haar studenten, zorgt het Johan Cruyff College ervoor dat het werkveld gefaciliteerd wordt met goed opgeleide trainer/coaches.

Het Johan Cruyff College beschikt daarnaast net als het Hanze Instituut voor Sportstudies over een lectoraat. Echter, dit lectoraat richt zich niet op de sportsector maar op twee sociaal economische thema's; Zorg en Wonen.

#### *Wagner Group Groningen:*

Wagner Group Groningen biedt de Executive MBA Sport Management aan. Naast het opleiden van sportprofessionals deelt de Wagner Group in de rubriek 'sport besturen' om de drie weken haar kennis in de vorm van een gesproken column over bestuur, beleid en/of management van sportorganisaties.

Hierna wordt dieper ingegaan op verenigingsondersteuning door Huis voor de Sport Groningen, sportbonden en een aantal gemeenten in de provincie Groningen.

## **3.2 HUIS VOOR DE SPORT GRONINGEN**

Het doel van de verenigingsondersteuning vanuit het Huis voor de Sport is om de verenigingen te ontlasten in hun werkzaamheden of taken op een betere manier uitvoeren dan dat de sportvereniging dat zelf kan. Vanuit het Huis voor de Sport Groningen worden door verenigingscoaches en sportconsulenten sportverenigingen ondersteund.

#### *Verenigingscoaches*

Een veel voorkomende vraag vanuit de sportverenigingen die door de verenigingscoaches wordt opgepakt is hoe clinics te organiseren binnen en na schooltijd. Het achterliggende doel van deze vraag is dat de verenigingen vaak meer leden willen krijgen. De verenigingscoach vervult een belangrijke taak in het ondersteunen en begeleiden van deze sportactiviteiten. De verenigingen kunnen vaak zelf de inhoud van de sportlessen verzorgen maar de organisatorische werkzaamheden rond de lessen (contact scholen, halen en brengen van kinderen) wordt door de verenigingscoaches uitgevoerd. Soms voeren de verenigingscoaches de lessen ook zelf uit als het voor een coach van de vereniging niet altijd even makkelijk is om voor een groep kinderen te staan, helemaal als dit kinderen zijn die weinig affiniteit hebben met de aangeboden sport.

De doorstroming van de sportactiviteiten op school naar de vereniging vindt nog (te) weinig plaats. De ondersteuning richt zich met name op het creëren van sportaanbod op de scholen in samenwerking met de sportvereniging. Er wordt daarin weinig gestuurd op directe toeleiding van de leerlingen naar de sportvereniging. Het succes van verenigingsondersteuning is daardoor ook lastig te bepalen. Dit komt mede door het niet concreet formuleren van de doelstellingen vanuit de gemeente Groningen (hoofdopdrachtgever) ten aanzien van de verenigingsondersteuning. Na een jaar kan niet worden geconcludeerd of de verenigingsondersteuning effectief en/of succesvol is geweest. Volgens de ondersteuners is het een succes als de doelgroep wordt bereikt. Het effect op wijkoverlast/leefbaarheid, gezondheid of integratie wordt vaak niet meegenomen.

#### *Sportconsulenten*

Als de vragen van de verenigingen meer een tactische/strategische aard krijgen, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van een sponsorplan of een beleidsplan, dan zal de sportconsulent vanuit Huis voor de Sport Groningen deze taak tot zich nemen. De huidige ondersteuning bestaat voor 80% uit sportstimuleringsprojecten en de overige 20% uit vraag gestuurde verenigingsondersteuning. In het verleden werd er meer aanbodgericht gewerkt door de sportconsulenten. Een preventieve aanpak van problemen bij sportverenigingen geniet de voorkeur vanuit de consulenten aangezien voorkomen beter is dan genezen. Daarentegen gaat ook het geluid op dat aanbod gericht werken minder effectief is om dat het draagvlak voor veranderen dan vaak niet bij het bestuur van een

sportvereniging aanwezig is. Als verenigingen zelf met een vraag komen dan is het makkelijker om daar advies op te geven dan als verenigingsondersteuner de vraag aan te wakkeren bij de vereniging. Desalniettemin, een aanbodgericht pakket kan wel sturing bieden in de beantwoording van de vraag uit het veld. Tijd-technisch en financieel gezien is de preventieve aanpak door sportconsulenten niet meer in te passen in het takenpakket van de consulent.

De concrete activiteiten van de sportconsulenten bestaan hoofdzakelijk uit de volgende punten

- Sportstimulering op coördinatie en beleidsvormend niveau per gemeente of thema/doelgroep.
- Verenigingsadvies op beleidsmatig niveau of onderwerpen die specifiekere kennis vragen.
- Realiseren en/of verzorgen van een scholingsaanbod om de deskundigheid van verenigingen te verhogen.

Het effect van de sportstimuleringsactiviteiten wordt bijgehouden door een lijst op te stellen met doorstroming van de deelnemers naar de verenigingen.

Het structureel ondersteunen van sportverenigingen door ondersteunende trajecten op te zetten vindt zeer sporadisch plaats in vergelijking met acht jaar geleden. Aanvragen voor verenigingsondersteuning vanuit de verenigingen worden door de gemeente vaak niet goedgekeurd. Langzaam maar zeker is er een verplaatsing zichtbaar dat de meer strategische taken onder de verantwoordelijkheid van de verenigingscoaches komen te vallen en er minder sportconsulenten actief zijn in de provincie Groningen. Voor de verenigingscoaches is het nu nog lastig om de meer strategische taken ook uit te voeren omdat dit extra bij hun 'reguliere' werkzaamheden komt.

#### *Overige ondersteuning*

Naast de specifieke ondersteuning door de verenigingscoaches en de sportconsulenten ondersteunt het Huis voor de Sport Groningen door middel van een Arbeidsloket. Het arbeidsloket neemt het werkgeverschap over van de sportvereniging of sportorganisatie en regelen alles op het gebied van personeelszaken, contractonderhoud, afdrachten van premies, het doorvoeren van mutaties en andere administratiewerk. Daarnaast geeft Huis voor de Sport aan dat zij verenigingen ondersteunen door het organiseren van sportcongressen, cursussen en themabijeenkomsten, bijvoorbeeld over de Instructie Verantwoord Alcohol schenken. Ook ondersteunen zijn sportverenigingen in het doen van subsidieaanvragen zoals voor de Sportimpuls

#### **Kennis en inzichten**

Op dit moment hebben de verenigingscoaches volgens hen niet de kennis in huis om de verenigingen volledig te ondersteunen binnen de huidige problematiek waar ze mee te maken hebben/kunnen krijgen. De verenigingscoaches geven in de gesprekken aan dat zij niet in het bezit zijn van een hele brede kennis om de uiteenlopende vraagstukken te kunnen beantwoorden. Hier wordt op ingespeeld doordat een leertraject gestart is vanuit het Huis voor de Sport waarbij kennis met betrekking tot lopende thematieken binnen de sportverenigingen behandeld wordt. Dit zijn meer algemene trajecten zonder focus op specifieke thema's.

Volgens de sportcoaches bestaan er een aantal kennisplatformen bij de sportbonden. Het is voor de sportcoaches niet duidelijk of de kennis uit deze platformen gedeeld wordt en ook toepasbaar is in de wijk. De sportcoaches geven aan dat een kleinschaliger en lokaal kennisplatform de voorkeur geniet boven een 'massaal en nationaal platform'. Dit is in de ogen van de sportcoaches een veel effectievere aanpak, mede doordat je (vaak) te maken hebt met maatwerk in het ondersteunen van verenigingen.

De sportconsulenten beschikken over meer specialistische kennis dan de verenigingscoaches. De sportconsulenten vinden hun kennis toereikend genoeg om verenigingen te ondersteunen. De

sportconsulenten erkennen echter dat hun kennis onvoldoende is meegegroeid met de hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van verenigingsondersteuning en spreken de behoefte uit om hun kennis te 'updaten'. Volgens de consulenten dient er geanticipeerd te worden op de ontwikkelingen in het veld. Thema's waarin de sportconsulenten zich in willen gaan onderscheiden zijn:

- Vrijwilligersbeleid.
- Ledenwerving
- Accommodatiebeheer
- Financiën (cq. sponsoring en fondsenwerving).
- Wet & regelgeving.

### 3.3 VERENIGINGSONDERSTEUNING DOOR SPORTBONDEN

Het doel van verenigingsondersteuning vanuit de sportbonden is om de verenigingen vitaal te maken. Door verenigingen bewust te maken van de veranderende omgeving en ontwikkelingen in het sportlandschap willen zij de vereniging doen inzien dat de sportvereniging met de tijd mee moet gaan en ook door moet ontwikkelen.

Een korte beschrijving van de visie van de sportbonden op verenigingsondersteuning.

*De Nevobo* draagt sportstimulering uit middels projecten waarbij de accountmanagers op verschillende thema's de projectleiders zijn. Dit betekent dat de accountmanagers langs de verenigingen gaan om zich te 'laten zien'. Daarnaast richt de Nevobo zich op het opleiden van bestuurders via de Bestuurders Academie van de Nevobo.

De Nevobo omschrijft zichzelf als generalisten. Waar in het verleden verwacht werd dat de accountmanager zelf de kennis in huis had, wordt nu meer gestuurd op het uitbesteden van de vraag naar externe partijen.

*De KNVB* heeft als primair doel het vitaler maken van de voetbalverenigingen. De bond stelt dat bewustwordingstrajecten van wezenlijk belang zijn om aan te geven welke feiten, ontwikkelingen er spelen (voor nu en in de toekomst) en wat dit tot gevolg kan hebben op de bedrijfsvoering van de vereniging.

*De KNKV* ondersteunt de korfbalverenigingen vanuit een brede invalshoek. Van eerstelijns ondersteuning tot strategische ondersteuning. De bond ziet veel vergelijkingen met de aanpak van de Nevobo en de KNVB. In 2014 wordt de inrichting en werkwijze van de beroepsorganisatie aangepast om succesvoller te zijn bij het realiseren van de geformuleerde doelen. De huidige vorm van 'een-op-een ondersteuning' is niet langer haalbaar. Er blijven bij de KNKV algemene aanspreekpunten voor verenigingen, maar er worden meer specialisten ingezet om de ondersteuning per thema of product te organiseren. De ondersteuning van verenigingen zal meer groepsgewijs gaan plaatsvinden.

*De KNGU* benadrukt dat zij vooral de verenigingen de weg wijzen. Dit is een andere aanpak dan wat bij de andere bonden het geval is. De KNGU stuurt bij verenigingsondersteuning op de grote lijnen en zet niet specifiek in op adviesproject en procesmatige begeleiding. De basis van verenigingsondersteuning vanuit de KNGU ligt in het voorzien van (digitale) informatie.

Bij *de Atletiekunie* geniet het relatiebeheer de hoogste prioriteit binnen verenigingsondersteuning. Er wordt echter wel benadrukt dat maximaal 25 verenigingen bediend kunnen worden in het ondersteunen middels een procesaanpak. Daarnaast wordt via het digitale platform 'Clubwijzer'

data op een toegankelijke manier naar de verenigingen ontsloten. Ook is het inspelen op trends in de ogen van de Atletiekunie van groot belang, bijvoorbeeld het meer sturen op kwaliteit in plaats van kwantiteit. Dus niet alleen inzetten op het doen groeien van sportverenigingen.

### **Overeenkomsten en verschillen tussen sportbonden**

Verenigingsondersteuning vindt bij alle bonden hoofdzakelijk plaats op basis van vraaggerichte ondersteuning. Daarbij geven de bonden aan dat de vraag vaak eerst aangewakkerd moet worden omdat de kennis en kunde niet aanwezig is bij de verenigingen om dit zelf goede vragen te formuleren.

Er wordt onderscheid gemaakt bij de procesmatige benadering in de verenigingsondersteuning. Zo geven de Nevobo en Atletiekunie aan dat er actief wordt gestuurd op het relatiebeheer bij de grotere verenigingen. Dit resulteert erin dat kleinere verenigingen die zichzelf kunnen redden minder aandacht genieten binnen verenigingsondersteuning dan de grotere verenigingen. Echter, wanneer een vraag binnenkomt, buiten de grote(re) verenigingen om, wordt hier wel op geanticipeerd. De Atletiekunie nuanceert daarbij dat de groei-doelstelling van de bond niet opgedrongen moet worden aan verenigingen. Het is aan verenigingsbestuurders zelf om te beslissen of ze voor een groei-doelstelling gaan of dat ze bijvoorbeeld willen investeren in kwaliteit. Soms kan het lastig zijn dat een medewerker van achter het bureau een bepaalde interventie probeert uit te rollen, terwijl dit niet aansluit bij de kracht van de vereniging.

De KNVB geeft daarentegen aan dat aanbodgericht werken en proactief benaderen in de huidige tijd erg lastig is om na te streven, omdat er minder snel resultaat mee wordt geboekt. Met een vraaggerichte benadering is vaak het resultaat sneller zichtbaar. De KNVB stuurt bij voorkeur op een procesmatige manier. De kern blijft volgens hen; de verenigingen moeten het zelf doen.

### **Kennis en inzichten**

In de huidige functie van verenigingsondersteuners van de bonden werd door de sportverenigingen verwacht dat de sportbonden hele specifieke kennis in huis hebben om alle problemen te kunnen tackelen. Volgens de sportbonden moet hierin een verschuiving plaatsvinden naar de generalist met een breed netwerk. De verenigingsondersteuners van de sportbonden moeten weten waar ze specifieke kennis kunnen vinden en moeten verbinding zoeken met lokale partners. Het is belangrijk om te streven naar verbinding op lokaal niveau met andere aanbieders van ondersteuning. De insteek vanuit de bonden is dat verenigingsondersteuning vanuit een gezamenlijke gedachte moet plaatsvinden, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid met de gemeente, de provinciale sportraad en andere aanbieders van verenigingsondersteuning. Daarnaast wordt geopperd om generieke kennis binnen de bonden met elkaar te delen. Er is behoefte aan kennis die meer gericht is op het ondersteunen in het proces bij de verenigingen en minder op inhoudelijke thema's. Daarnaast kan er meer ingespeeld worden op trends, zowel op micro, meso als macro niveau.

Ook vanuit de sportbonden is er behoefte naar een kennisplatform. Echter zijn de meningen nogal verdeeld over op welk niveau dit moet gaan plaatsvinden. De atletiekunie is voor kennisuitwisseling op strategisch niveau. De KNVB ziet vooral meerwaarde in kennisdeling met de noordelijke districten.

### 3.4 GEMEENTEN

In het onderzoek is er contact geweest met de gemeente Marum, Veendam, Hoogezand-Sappemeer en Pekela over welke vorm van verenigingsondersteuning er vanuit de gemeenten wordt aangeboden. Deze gemeenten hebben eigen formatie voor het uitvoeren van sportbeleid, sportstimulering en verenigingsondersteuning. Deze gemeenten zijn niet representatief voor alle gemeenten in de provincie Groningen omdat de meeste gemeenten in de provincie Groningen deze formatie niet hebben en alleen over een ambtenaar beschikken die in zijn aanstelling slechts een paar uur voor het onderwerp 'sport' heeft.

Bij de *gemeente Pekela* kan het gaan om kortstondige advisering, maar ook om ondersteuning in trajectvorm. Kortstondig advisering vindt plaats op thema's als het beoordelen en ondersteunen van subsidieaanvragen, het ondersteunen in het opzetten van nieuw sportaanbod, het ondersteunen in ledenwerving of advies geven op het gebied van vrijwilligers- of accommodatiebeleid.

Een voorbeeld van trajectondersteuning is dat de gemeente een vereniging helpt bij een project gericht op het werven van vrijwilligers. Hierbij ondersteunt de beleidsmedewerker van de gemeente met het opstellen van een enquête, het ontwerpen van een flyer of het opstellen van een stappenplan voor de uitvoer van het project.

Vanuit de *gemeente Marum* vindt verenigingsondersteuning plaats op basis van kortlopende projecten, met name gericht op ledenwerving en ledenbehoud. Er wordt geen langlopende projectondersteuning uitgevoerd.

De *gemeente Veendam* richt de activiteiten in de verenigingsondersteuning met name op sportstimulering. Meestal worden er kortlopende projecten georganiseerd om specifieke doelgroepen bij de sport te betrekken. Deze projecten worden meestal eenmalig uitgevoerd. Één keer per jaar wordt er door de gemeente Veendam een bijeenkomst georganiseerd voor alle sportverenigingen in de gemeente Veendam. De onderwerpen die daar worden behandeld zijn vrij algemeen want als er te specifieke onderwerpen centraal staan dan schrikt dat de verenigingen af om aan te sluiten bij de verenigingsbijeenkomsten.

Huis voor de Sport Groningen kan de gemeente Veendam helpen bij het oplossen van bestuurlijke vraagstukken in de sport. De rol van Huis voor de Sport zou prominenter kunnen zijn, bijvoorbeeld door gemeente te betrekken bij provinciaal sportbeleid.

Er is weinig contact met de sportbonden over verenigingsondersteuning in de gemeente Veendam, dit komt mede door het niet duidelijk is welke ondersteuning de sportbonden zouden kunnen bieden aan de gemeente.

Vanuit de *gemeente Hoogezand-Sappemeer* is er een combinatiefunctionaris actief op verenigingsondersteuning. Een groot deel van zijn werkzaamheden bestaat uit het begeleiden van studenten en het organiseren van grote sportevenementen in de gemeente. Verenigingsondersteuning wordt 1x per jaar middels een brief onder de aandacht gebracht bij de verenigingen, dit resulteert in 5 a 6 verenigingen die hier jaarlijks gebruik van maken. Als er vervolgens specifieke informatie over de sport of het probleem ingewonnen moet worden dan zoekt de combinatiefunctionaris contact met de sportbond. De samenwerking tussen de sportbond en de gemeente kan echter nog effectiever georganiseerd worden, dat is nu teveel afhankelijk van concrete vragen. Goed contact met de bond kan elkaars kwaliteiten versterken.

De combinatiefunctionaris in Hoogezand-Sappemeer vindt dat de intensiteit van verenigingsondersteuning wel opgeschroefd mag worden maar hiervoor zou dan een extra persoon aangesteld moeten worden. Op dit moment wordt er nauwelijks tijd vrijgemaakt voor verenigingsondersteuning in de urenraming van de combinatiefunctionaris. Daarnaast moeten de verenigingen in de huidige situatie zelf kenbaar maken dat ze een probleem hebben. Wanneer er



meer uren beschikbaar gesteld worden voor een specifieke verenigingsondersteuner kan er actief gestuurd worden op verenigingsondersteuning.

### **Kennis en inzichten**

Volgens de verenigingsondersteuners die werkzaam zijn bij de diverse gemeenten is het enigszins noodzakelijk om een sportopleiding gevolg te hebben. Men moet affiniteit met sport hebben en weten hoe de sportwereld werkt om (problemen van) sportverenigingen goed te begrijpen.

Het niveau van de kennis omtrent verenigingsondersteuning wordt nog als voldoende beschouwt. Door de jaren heen is er veel kennis en kunde opgebouwd en is het contact met de verenigingen over het algemeen goed. Volgens de verenigingsondersteuners kan het nooit kwaad om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. Scholing en kennisdeling doen gebeurt nu vooral op (landelijke) bijeenkomsten vanuit VSG, NISB of via internet.

Vanuit de gemeenten zijn er een aantal concrete wensen ten aanzien van de kennisdeling omtrent verenigingsondersteuning:

- Een paar keer per jaar vanuit Huis voor de Sport een bijeenkomst georganiseerd wordt voor beleidsmedewerkers/ sportconsulenten van gemeenten in de provincie Groningen om hen te betrekken bij het provinciale sportbeleid.
- Bij de sportbonden één persoon als vast contactpersoon te hebben met vragen omtrent verenigingsondersteuning. Het contact met de bonden is snel gelegd maar het blijft de vraag welke persoon bij de sportbond verantwoordelijk is voor een bepaald thema.
- Een overzicht van fondsen voor het doen van subsidieaanvragen te hebben, maar ook hoe men de verenigingen kan bewegen zelf de subsidieaanvraag te doen en te voorkomen dat de verenigingsondersteuner van de gemeente deze aanvraag voor de verenigingen moet doen.
- Een (digitale) kennisbank o.i.d. waar vernieuwende en praktische informatie gedeeld wordt en makkelijk gehaald kan worden.

# 4. AANPAK

In de komende paragrafen wordt ingegaan in hoeverre er samenwerking plaatsvindt tussen de verenigingsondersteuners in de provincie Groningen en in hoeverre er overeenkomsten en verschillen bestaan tussen de verenigingsondersteuning vanuit Huis voor de Sport Groningen, sportbonden en de betrokken gemeenten.

## 4.1 SAMENWERKING

De verenigingen hebben te maken met verschillende personen die een ondersteunende rol hebben (combinatiefunctionaris, verenigingsconsulent, verenigingscoach, accountmanager sportbond) hierdoor is het onderscheid tussen activiteiten en verantwoordelijkheden van de verschillende professionals voor de sportverenigingen niet altijd even duidelijk.

De algemene trend is volgens de respondenten zichtbaar dat de provinciale sportraden, dus ook Huis voor de Sport, achterblijven in de ontwikkeling van het landelijke beleid ten aanzien van verenigingsondersteuning. Volgens Huis voor de Sport is het een teken aan de wand dat er bijvoorbeeld tijdens het opstellen van het beleid ten aanzien van het Veilig Sportklimaat geen aansluiting is geweest van één van de 12 provinciale sportraden. Als reactie hierop hebben de provinciale sportraden zich verenigd in Sportkracht 12 en acteert dit verband als gesprekspartner op landelijk niveau. Huis voor de Sport is van mening dat zij de sportbonden, die betrokken zijn in het Noorden, meer op de hoogte kunnen houden van de ontwikkelingen op het gebied van verenigingsondersteuning. Vice versa verwacht Huis voor de Sport dit ook van de sportbonden. Hoe dit zou moeten, en met welke frequentie is niet duidelijk. De sportconsulenten zien tevens dat de terugtrekkende houding van de sportbonden als een kans gezien kan worden waar mogelijk in de toekomst op ingespeeld kan worden. Door het wegvallen van een direct aanspreekpunt bij de bonden op lokaal niveau kan Huis voor de Sport deze rol, in samenwerking met de bonden, mogelijk gaan uitdragen.

De discussie die vanuit het Huis voor de Sport vaak met gemeenten wordt gevoerd over de samenwerking in verenigingsondersteuning is dat de gemeente liever zelf het geld besteden om een verenigingsmanager aan te stellen bij grotere sportverenigingen dan dat de gemeenten indirect verenigingsondersteuning krijgen doormiddel van de ondersteuning vanuit de sportcoaches/sportconsulenten vanuit Huis voor de Sport. Echter, doordat veel verenigingen tegen het probleem aanlopen dat ze niet goed kunnen anticiperen op de problemen die zij hebben (o.a. terugloop van vrijwilligers) wil de gemeente dit liever organiseren via de verenigingsondersteuners. Huis voor de Sport heeft de visie dat het beter is om een vereniging met alleen vrijwilligers te laten functioneren en die dan, indien nodig, te ondersteunen met advies, scholing of op maat ondersteuning met specifieke trajecten.

Voor de sportbonden zijn met name de gemeenten belangrijke partners omdat zij hetzelfde doel nastreven; vitale sportverenigingen. Het contact met de gemeenten verschilt per bond, dit is afhankelijk van de omvang van de bond. De KNVB heeft met name veel contact met de gemeenten, waarbij de gemeenten problemen signaleren en de bonden deze problemen proberen op te lossen. Bij de KNGU wordt echter geconstateerd dat de gemeenten minder bereid zijn om met de bond mee te denken dan dat bij de andere bonden het geval is.

De gemeenten zoeken vanuit zichzelf minder snel contact met het Huis voor de Sport omdat zij min of meer dezelfde taken uitvoeren en daardoor is de toegevoegde waarde minder groot.

Er vindt afstemming plaats tussen de sportbonden en (o.a.) Huis voor de Sport in het 'bondenoverleg' dat al een aantal jaren twee maal per jaar plaatsvindt in noordelijk verband. Hierbij schuiven verenigingsadviseurs van de sportbonden en van de provinciale sportraden uit het noorden aan. Aanvullend hebben verenigingsadviseurs van Huis voor de Sport en de KNVB twee maal per jaar een afstemmingsoverleg in het kader van verenigingsondersteuning.

Volgens de sportbonden maakt het niet uit wie de verenigingsondersteuning doet, als het maar gedaan wordt. De ontwikkeling dat provinciale sportraden (Huis voor de Sport en SportDrenthe) minder financiële ondersteuning van de provincie krijgen en meer op zoek moeten hoe zij de ondersteuningsuren gefinancierd krijgen, heeft een belemmerende werking op dit uitgangspunt. Volgens een aantal sportbonden is de tendens waarneembaar bij Huis voor de Sport, maar ook bij SportDrenthe, dat er minder financiën vanuit de gemeenten richting de provinciale sportraden gaan. De wens vanuit de bonden is om de provinciale sportraden een meer sporttak overstijgend rol gaan innemen. Zij moeten het belang van sport op provinciaal niveau benadrukken en sporttak overstijgende onderwerpen bundelen (bijvoorbeeld thema's als: vrijwilligersproblematiek, terugloop van sponsoring, sportiviteit & respect) . Daarbij kunnen zij opzoek gaan naar lokale verbindingen tussen de sporten.

De constatering door een sportbond is dat door de decentralisatie van de gemeenten in 2018 de gemeenten groter en daadkrachtiger worden. Een verwachte trend zou kunnen zijn dat de gemeenten meer verenigingsondersteuning zelf gaan uitdragen. Hierdoor komt de verenigingsondersteuning, in de huidige vorm, vanuit de provinciale sportraden in het geding.

## **4.2 ONDERSTEUNING VEELAL GERICHT OP SPORTSTIMULERING**

Als gekeken wordt welke vormen van verenigingsondersteuning het meeste worden uitgevoerd door de respondenten dan is te zien dat deze activiteiten zich met name richten op sportstimulering. De verenigingscoaches vanuit Huis voor de Sport houden zich met name bezig met het organiseren van sportactiviteiten om jeugd te laten aansluiten bij verenigingen. Deze focus op sportstimulering door verenigingscoaches is een gevolg van de veranderende subsidiestromen van Buurt, Onderwijs, Sport (BOS) naar de regeling voor combinatiefuncties en de impuls Nationaal Actieplan Sport en Bewegen (NASB). Ook in de gemeenten zijn de meeste activiteiten gericht op sportstimulering of het organiseren van sportevenementen. De verenigingsondersteuners bij de gemeenten zijn daarnaast bezig met kort lopende projecten en heel weinig gericht bezig met langdurige trajectondersteuning.

De sportbonden onderscheiden zich in zekere zin van de overige verenigingsondersteuners doordat zij ook bezig met langdurige procesbegeleiding van sportverenigingen op een aantal sportspecifieke thema's.

## **4.3 VRAAG GESTUURD VERSUS AANBODGERICHTE ONDERSTEUNING**

Een terugkerend thema bij de verschillende verenigingsondersteuning is de verhouding tussen enerzijds vraaggerichte verenigingsondersteuning en anderzijds een aanbodgerichte ondersteuning van sportverenigingen. Beide aanpakken hebben voor- en nadelen. Een preventieve (aanbodgerichte) aanpak van problemen bij sportverenigingen geniet de voorkeur vanuit de consulenten vanuit Huis voor de Sport omdat volgens heb 'voorkomen beter is dan genezen'. Het is voor de verenigingsconsulenten echter tijd-technisch en financieel gezien niet mogelijk om een preventieve aanpak te hanteren

Verenigingsondersteuning vindt bij alle bonden hoofdzakelijk plaats op basis van vraaggerichte ondersteuning. Daarbij geven de bonden aan dat de vraag vaak eerst aangewakkerd moet worden omdat de kennis en kunde niet aanwezig is bij de verenigingen om dit zelf goede vragen te formuleren. De KNVB geeft daarbij aan dat aanbodgericht werken en proactief benaderen in de huidige tijd erg lastig is om na te streven, omdat er minder snel resultaat mee wordt geboekt. Met een vraaggerichte benadering is vaak het resultaat sneller zichtbaar.

### 4.3 MONITORING EN EVALUATIE

In de gesprekken met de verenigingsondersteuners is niet alleen gevraagd op welke manieren zij de verenigingen ondersteunen, hen is ook gevraagd in welke mate zij monitoren wat het effect is van de verenigingsondersteuning. Uit de gesprekken blijkt dat er relatief weinig aandacht wordt besteed aan het monitoren van de effectiviteit van de ondersteuning.

Sportcoaches vanuit Huis voor de Sport geven aan dat de doelstellingen ten aanzien van verenigingsondersteuning door de gemeente Groningen niet concreet genoeg geformuleerd zijn. Hierdoor is het ook lastig om te sturen op concrete resultaten tijdens het ondersteunen van de verenigingen en is het daardoor nog lastiger om achteraf aan te kunnen tonen wat het effect van de activiteiten is geweest. De sportconsulenten vanuit Huis voor de Sport houden daarentegen een lijst bij welke deelnemers aan de sportstimuleringsactiviteiten doorstromen naar betrokken verenigingen.

Een aantal bonden geeft aan dat een vraaggerichte aanpak in verenigingsondersteuning meer resultaat oplevert, maar er wordt niet gesproken over het monitoren van deze resultaten. De KNKV vult als enige bond concreet aan dat zij de effecten monitoren van de inspanningen bij de zogenaamde 'focusverenigingen' (40 in totaal binnen het KNKV). Op basis van de uitkomsten (over een periode van 2 jaar) zal bepaald worden of dit instrument gebruikt gaat worden binnen het KNKV. De gemeenten hebben geen inzicht in het effect van de verenigingsondersteuning.

Er kan geconcludeerd worden dat de evaluatie en monitoring van de effecten en succesfactoren van de verenigingsondersteuning niet tot nauwelijks in kaart wordt gebracht door de verschillende verenigingsondersteuners.

### 4.4 KENNIS EN SCHOLING

Vanuit Huis voor de Sport Groningen bestaat er een wens naar meer kennis vanuit de verenigingscoaches en de sportconsulenten. Op dit moment zijn de verenigingscoaches niet voldoende geëquipeerd om de verenigingen voldoende te ondersteunen binnen de huidige problematiek waar ze mee te maken hebben/kunnen krijgen. De verenigingscoaches geven in de gesprekken aan dat zij niet in het bezit zijn van een hele brede kennis om de uiteenlopende vraagstukken te kunnen beantwoorden. Hier wordt op ingespeeld doordat een leertraject gestart is vanuit het Huis voor de Sport waarbij kennis met betrekking tot lopende thematieken binnen de sportverenigingen behandeld wordt door de teamleiders van de sportconsulenten. Dit zijn meer generieke trajecten. De sportconsulenten erkennen echter dat hun kennis onvoldoende is meegegroeid met de hedendaagse ontwikkelingen op het gebied van verenigingsondersteuning en spreken de behoefte uit om hun kennis te 'updaten'. Volgens de consulenten dient er geanticipeerd te worden op de ontwikkelingen in het veld.

De verenigingsondersteuners hebben met name behoefte om kennis over hun netwerk op orde te hebben/krijgen. De ondersteuners moeten weten waar ze specifieke kennis kunnen vinden en met welke lokale partners en aanbieders van verenigingsondersteuning ze verbinding moeten zoeken. De insteek vanuit de bonden is dat verenigingsondersteuning vanuit een gezamenlijke gedachte moet plaatsvinden, vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid met de gemeente, de provinciale sportraad en andere aanbieders van verenigingsondersteuning. Vanuit die gedachte bestaat er bij de sportbonden behoefte aan kennis die meer gericht is op het ondersteunen in het proces bij de verenigingen en minder op inhoudelijke thema's.

Het niveau van de kennis omtrent verenigingsondersteuning wordt door de gemeenten nog als voldoende beschouwt. Door de jaren heen is er veel kennis en kunde opgebouwd en is het contact met de verenigingen over het algemeen goed. Scholing en kennisdeling gebeurt nu vooral op (landelijke) bijeenkomsten vanuit VSG, NISB of via internet. De gemeenten hebben een aantal concrete vragen omtrent het uitbreiden van de kennis, zoals in het vorige hoofdstuk te lezen is.

# 5. OPTIMALISERING

In de volgende paragrafen worden er een aantal aanbevelingen gedaan hoe de verenigingsondersteuning in de provincie Groningen effectiever kan worden ingericht.

## 5.1 AFSTEMMING

De afstemming tussen verenigingsondersteuners kan op enkele punten verbeterd worden. Vanuit de gemeenten en de sportbonden worden er tijdens de sessies suggesties gedaan hoe een provinciale sportraad zich kan verhouden tot de sportverenigingen.

De lokale verenigingsondersteuners vanuit Huis voor de Sport en gemeenten hebben een sterk lokaal netwerk en onderscheiden zich hierin van de sportbonden. Enerzijds is dit goed, op deze manier onderscheiden de lokale verenigingsondersteuners zich van de sportbonden waar meer algemene kennis over de sport en procesbegeleiding is. Anderzijds is de lokale aanpak vanuit het Huis voor de Sport en de gemeenten een teken dat de ondersteuners op hetzelfde niveau acteren. Hierdoor heeft het Huis voor de Sport niet altijd een meerwaarde voor de verenigingsondersteuners vanuit de gemeenten. Een meer onderscheidende rol voor de ondersteuning vanuit Huis voor de Sport zou wenselijk zijn, bijvoorbeeld door het overzicht in de provincie meer te benutten en bijvoorbeeld vanuit andere gemeenten best-practices op bepaalde thema's inzichtelijk te maken en die kennis te delen tussen de gemeenten.

De sportbonden halen aan dat de provinciale sportraden een meer sporttak overstijgende rol dienen in te nemen om van meerwaarde te kunnen zijn in de verenigingsondersteuning. De provinciale sportraden moeten het belang van sport op provinciebreed en sporttak overstijgende onderwerpen bundelen. Daarbij kan de provinciale sportraad onderzoek gaan naar lokale verbindingen tussen de sporten en waar nodig de betrokken sportbonden informeren en benutten om specifieke ondersteuning te bieden.

Het is voor de verenigingsondersteuners goed om de dialoog over de samenwerking tussen Huis voor de Sport, de sportbonden en de gemeenten open te houden over welke rol de verenigingsondersteuners vanuit de diverse organisaties idealiter moeten vervullen.

Een belangrijke ontwikkeling waarbij samenwerking tussen gemeenten, sportbond en provinciale sportraden cruciaal is, is het 'Open Club' gedachtegoed. Deze ontwikkeling, gestimuleerd door het Nederlands Instituut van Sport en Bewegen (NISB) en NOC\*NSF, focust zich op de sportvereniging als middelpunt van een wijk of dorp waarbij de sportverenigingen een bredere rol speelt dan alleen het aanbieden van sport.

Samengevat vraagt dit om de volgende actiepunten:

- Inhoudelijke afstemming tussen provinciale sportraad, gemeenten en sportbond, wie richt zich op welke thema's? Deze verschillen ook duidelijk communiceren richting verenigingen.
  - Huis voor de Sport kan zich bijvoorbeeld richten op bestuurlijke en organisatorische knelpunten die bij veel verenigingen voorkomen overstijgend aan de lokale context van de gemeente.
  - De ondersteuners van de gemeente zouden zich vooral kunnen richten op lokale samenwerking tussen verenigingen en aansluiting bij lokale maatschappelijke projecten.
  - De sportbonden zouden zich vooral kunnen richten op de generieke knelpunten rondom sportspecifieke thema's als (technisch)kader, arbitrage en sportiviteit.

- Werken aan een gezamenlijke visie op de toekomst van de sportvereniging op regionaal niveau, waar iedere belanghebbende een eigen bijdrage aan kan leveren.
- Samen optrekken met landelijke initiatieven (NISB, NOC\*NSF) om een optimale vertaalslag te maken van landelijk beleid naar regionaal en lokaal beleid.

## 5.2 KENNISBORGING EN –DELING

Het is van belang dat de effectiviteit van de verschillende interventies op het gebied van verenigingsondersteuning in kaart wordt gebracht. Zonder inzicht in de mate van succes is het vrijwel onmogelijk om gerichte keuzes te maken welke ondersteuning het beste werkt in een bepaalde situatie / context. Gezien de ontwikkeling dat de verschillende verenigingsondersteuners weinig tijd en financiële middelen tot hun beschikking hebben om verenigingen te ondersteunen is het goed om juist te focussen op de meest effectieve interventies. Bij Huis voor de Sport, de bonden en de gemeenten is er nu te weinig inzicht in de succesvolle interventies. Daarnaast is er ook weinig bekend over de succesfactoren in de verenigingsondersteuning. Er wordt gesproken over vraag gestuurd of aanbodgericht ondersteunen, maar er worden weinig uitspraken gedaan waarom vraag gestuurd of aanbodgericht ondersteunen in een bepaalde situatie/context effect heeft. Als er inzicht is in het effect van verenigingsondersteuning kan ook worden gekeken welke factoren hebben geleid tot succesvolle verenigingsondersteuning.

De succesfactoren van effectieve interventies op lokaal niveau dienen gedeeld te worden op regionaal en landelijk niveau en andersom. Welke succesfactoren zijn in Nederland bekend op het gebied van verenigingsondersteuning en hoe kan de vertaalslag gemaakt worden naar de context van de provincie Groningen en haar gemeenten?

Het is tevens van belang dat de verenigingsondersteuners vanuit Huis voor de Sport, gemeenten en sportbonden waar nodig de mogelijkheid krijgen om hun kennis bij te scholen. Huis voor de Sport is hier al deels mee gestart door de verenigingscoaches bij te scholen zodat zij ook verenigingsondersteuning kunnen uitvoeren. De sportconsulenten gaven aan dat zij op specifieke thema's meer verdieping willen krijgen. Hier dient goed over nagedacht te worden vanuit Huis voor de Sport hoe men zich wil profileren, als generalist in het bundelen van sport brede thema's of als expert in het ondersteunen van verenigingen met specifieke thema's.

Voor de sportbonden is het vrij specifiek aan welke kennis de verenigingsondersteuners behoefte hebben. In het algemeen kan gezegd worden dat er meer wordt gefocust op procesbegeleiding en dat dus ook hierover de verenigingsondersteuners kennis moeten opdoen.

Samengevat vraagt dit om de volgende actiepunten:

- Kennis ontwikkelen over de effectiviteit van gebruikte interventies in relatie tot de context waarin ze worden toegepast:
  - Grondige evaluaties of onderzoek naar effectiviteit van interventies.
  - Analyseren van succes- en faalfactoren in het ondersteunende proces binnen de specifieke context.
  - Samenwerking met kennisinstellingen landelijk (NISB, VSG, Mulier Instituut) en regionaal (Hanzehogeschool Groningen, Wagner Instituut) om te ondersteunen in deze kennisontwikkeling.
- Het delen van kennis onder verenigingsondersteuners faciliteren door regionale ontmoetingsmomenten te creëren waarbij verenigingsondersteuners elkaar ontmoeten en ervaringen uitwisselen.
- Starten van gezamenlijke scholingsmogelijkheden voor verenigingsondersteuners, eventueel in samenwerking met regionale onderwijsinstellingen.

### 5.3 OVER GRENZEN KIJKEN

Een praktische mogelijkheid voor verenigingsondersteuners om kennis op te doen over effectieve verenigingsondersteuning is door samenwerking tussen ondersteuners van het Huis voor de Sport, gemeenten en sportbonden. Daarnaast is het wenselijk om nauwer samen te werken met SportDrenthe en Sport Fryslân. De samenwerking tussen de drie noordelijke provinciale sportraden in het kader van de Noordelijke Aanpak Verenigingsadvies (NAVA) heeft momenteel weinig praktische waarde meer. Tijdens de gesprekken met verenigingsondersteuners van de diverse organisaties is deze aanpak (NAVA) geen enkele keer naar voren gekomen.

Op bestuurlijk niveau zijn de provinciale sportraden verenigd in SportKracht Noord, waarbij ook de VSG, KNVB en een vertegenwoordiging van NOC\*NSF zijn aangesloten. Ook zijn er andere overlegmomenten waarbij de verschillende ondersteunende organisaties met elkaar om tafel zitten, zoals bij het bondenoverleg. De bestuurlijke samenwerking leidt echter nog nauwelijks tot praktische afstemming en uitwisseling van ervaring over verenigingsondersteuning. Naast ontmoetingen en samenwerking op bestuurlijk niveau zouden juist ontmoetingen tussen ondersteuners kunnen leiden tot en effectievere verenigingsondersteuning.

De sportbonden die in het noorden actief zijn doen dit in zowel Groningen, Drenthe als Friesland. Voor verenigingsondersteuners is het aan te raden om ook samenwerking te zoeken in de andere provincies. Juist door in gesprek te gaan over methodieken die elders in het Noorden, of zelfs landelijk, gehanteerd worden kan je komen tot nieuwe ideeën. Vanuit het NOC\*NSF is een landelijk platform verenigingsondersteuning opgericht. Het doel van dit platform is om kennis en ervaringen uit het hele land met elkaar te delen om zo het vak van verenigingsondersteuning verder te professionaliseren. Bij de eerste bijeenkomsten van dit platform waren, mede door de afstand, weinig noordelijke verenigingsondersteuners aanwezig. De respondenten gaven dan ook aan niet veel waarde te hechten aan dit platform. Toch zou het goed zijn om de ontwikkelingen rond dit platform te volgen.

Samengevat vraagt dit om de volgende actiepunten:

- Niet alleen regionaal samenwerken op bestuurlijk niveau, maar vooral ook op het operationele niveau van verenigingsondersteuning.
- Volgen van landelijke ontwikkelingen door aanwezigheid bij landelijke congressen en initiatieven zoals het platform verenigingsondersteuning.



# LITERATUUR

Boven, M.A., Wiggers, H.M. & Slender, H.W. (2014). *De Vitale Sportvereniging, onderzoek naar de vitaliteit van sportvereniging in Noord-Nederland*. Groningen: Hanzehogeschool.

Broesder, J. & Op het Veld, G. (2006). *Terugblik op 5 jaar PRins-pilots : evaluatierapport*. Arnhem: NOC\*NSF.

Handy, C. (1988). *Understanding Voluntary Organizations*. Londen: Penquin Books.

Hoekman, R., F. Kemper en M. Frelier (2006). Sport en integratie: vanzelfsprekend maar niet vanzelf. Verdiepingstudie Meedoen Allochtone Jeugd door Sport. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Ibsen, B. & Seippel, Ø. (2010) Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13 (4): 593-608.

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

Smit, S. en Janssens, J.W. (2001). *Verenigingsondersteuning, resultaten en effecten*. 's-Hertogenbosch: Mulier Instituut.

Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., Haan, J. de & Breedveld, K. (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage Sport 2010*. Den Haag/ 's Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/ W.J.H. Mulier Instituut.

Roest, J. van der, Bottenburg, M. van & Meijs, L.C.P.M. (2012). The Consumerist Turn in Voluntary Sports Clubs. In : Bang, S. & Kätow, M. (eds.), *Sport between business and civil society*. Book of abstracts. Aalborg: EASM.

Kalmthout, J. van, Werff, H. van der, Daamen, T. & Veerman, H. (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: NOC\*NSF.

Verlaat, M. van 't (2010). *Marktgerichte sportbonden: een paradox?* Tilburg: Fontys Economische Hogeschool.

# BIJLAGEN

## Bijlage 1: Respondenten

### *Huis voor de Sport Groningen*

Jelle Oosterhof	- Verenigingsondersteuner / Sportcoach BSLIM stad Groningen
Marjet Hogenelst	- Verenigingsondersteuner / Sportcoach BSLIM stad Groningen
Bas Veldman	- Verenigingsondersteuner / Sportcoach BSLIM stad Groningen
Willem Kluin	- Verenigingsondersteuner / Sportcoach BSLIM Groningen
Janienke Huiting	- Sportcoach 100% fit Eemsmond.
Siebre v/ der Molen	- Verenigingsconsulent
Jack Kamminga	- Verenigingsconsulent
Egbert Bakker	- Verenigingsconsulent
Bas van de Kant	- Verenigingsconsulent
Andries Kooi	- Verenigingsconsulent

### *Sportbonden*

Dennis Weijers	- Atletiekunie
Els Manders	- Atletiekunie
Otto Kooi	- KNVB
Edith Frijlink	- NEVOBO
Jan Boer	- KNKV
Jan-Anne Veldt	- KNGU

### *Gemeenten*

Hermien Tepper	- Beleidsmedewerker sport, Gemeente Marum
Jorike Olde Loohuis	- Sportconsulent, Gemeente Pekela
Annewil Schreuder	- Beleidsmedewerker Sport / Sportconsulent, Gemeente Veendam
Wim Smit	- Combinatiefunctionaris, Gemeente Hoogezand-Sappemeer

### *Aanvullende informatie*

Simone Smuling	- Manager Huis voor de Sport Groningen
Maikel Waardenburg	- Onderzoeker Universiteit Utrecht (USBO)
Daniël Klijn	- Brug8 – Besturen met een Visie