

Ben jij klaar voor de toekomst?

De toekomstbestendige sportvereniging



Tips
Inzichten
Voorbeelden
Ervaringen

Sjors van leeuwen
Indora Managementadvies
Praktijkcase voetbalvereniging VDZ uit Arnhem

Inhoudsopgave

Aftrap.....	3
1. De toekomstbestendige sportvereniging	4
2. Scoren als sportbestuur	12
3. Sportvereniging als maatschappelijk platform	21
4. Van Open Club naar Community Club	24
5. Sportsponsoring biedt kansen voor bedrijven	28
6. Investeren in sport en bewegen loont voor de maatschappij.....	32
7. Zo krijg je meer vrijwilligers voor je club	36
8. Betaalde krachten in de amateursport	39
9. Balanceren tussen plezier en prestatie	43
10. Interne communicatie als succesfactor	46
11. De lerende sportvereniging.....	48
12. De wendbare sportvereniging	50
13. De duurzame, gezonde en veilige sportvereniging	53
14. Groeifasen-model voor sportverenigingen.....	58
15. De familiecultuur van een sportvereniging.....	61
16. Succesvolle sportvereniging is niet te koop	64
17. Ben je een topbestuurder of fopbestuurder?	66
18. De toekomst van je club in zes stappen	69
19. Het begon met Kapelaan Janssen in 1926	74
20. VDZ geeft inkijkje in visie toekomstbestendige club	81
Meer lezen en bronnen	85
VDZ in cijfers	86
Over Sjors van Leeuwen	86

Aftrap

Beste sportbestuurder, beste lezer,

Dit boek bevat een groot aantal artikelen over de **'toekomstbestendige sportvereniging'**. De artikelen bieden samen een breed scala aan inzichten, tips, voorbeelden en ervaringen uit de verenigingspraktijk.

De artikelen in dit boek belichten verschillende bestuurs- en verenigingsaspecten. De artikelen zijn de afgelopen jaren verschenen op onder meer het sportplatform SportKnowHowXL, de KNVB-bestuurderscommunity EénTweetje, de website van de Arnhemse Sportfederatie (ASF), de LinkedIn-groep van VDZ en het weblog Klantgericht ondernemen in de 21^e eeuw.

De artikelen in dit boek zijn in de periode 2023-2025 gepubliceerd en grotendeels ongewijzigd als hoofdstuk in dit boek overgenomen. Daardoor kan er soms sprake zijn van enig overlap. Het versterkt de kracht van herhaling en het voordeel is dat ieder hoofdstuk een opzichzelfstaand thema beschrijft. Je hoeft dit boek dus niet van voor naar achter te lezen.

De artikelen zijn grotendeels geschreven vanuit het gezichtspunt van voetbalvereniging VDZ uit Arnhem, maar zijn ongetwijfeld herkenbaar en bruikbaar voor andere sportverenigingen. Een bundel inspirerende verhalen vanuit en over de verenigingspraktijk. Misschien kan het je helpen om de toekomstbestendigheid van jouw sportvereniging te versterken.

Alle artikelen zijn op persoonlijke titel geschreven. Op basis van mijn kennis en ervaring als managementadviseur en projectleider bij de KNVB¹, maar vooral vanuit mijn kennis en ervaring als bestuurder, commissielid, jeugdtrainer/leider en speler bij voetbalvereniging VDZ in Arnhem. Bij het schrijven van de artikelen heb ik dankbaar gebruik gemaakt van inzichten, rapporten en onderzoeken van tal van organisaties zoals NOC*NSF, KNVB, RVVB en Mulier Instituut.

Als bestuurder en bestuursadviseur ben ik meerdere keren intensief betrokken geweest bij het vormgeven van het meerjarenbeleid VDZ. Zoals bij het Meerjarenbeleidsplan 2006-2010, de invoering van de verplichte vrijwilligersregeling (2005), het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026, met haalbaarheidsonderzoek naar een nieuw clubhuis (2019), de update van het speerpuntenplan (2023) en het Toekomstplan Voetbalzaken (2025).

De afgelopen twintig jaar is VDZ gestaag gegroeid. Van bijna 700 leden in 2005 naar ruim 1600 leden in 2025. Met 93 teams, 300 kaderleden, 650 horecavrijwilligers en een verenigingsmanager met verenigingsbureau. En met de VDZ Voetbal Academie en VDZ Scheidsrechtersacademie voor het opleiden van jeugdspelers, trainer/coaches en clubscheidsrechters. Dankzij de grote inzet van héél véél leden, kaderleden en vrijwilligers. Indachtig het bijna honderd jaar oude verenigingsmotto: 'Volharding Doet Zegevieren'.

Ik wens je veel leesplezier en een succesvolle verenigingstoekomst, mede namens VDZ!

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies

E-mail: info@indora.nl
Website: www.indora.nl

© Sjors van Leeuwen | Indora Managementadvies | 2025.

¹ Invoering Persoonsgebonden Club Card (PCC) in het betaald voetbal in de periode 1998-2001.

1. De toekomstbestendige sportvereniging

Het voortbestaan van veel sportverenigingen staat onder druk. Ze hebben vaak te maken met een tekort aan bestuurders en vrijwilligers, teruglopend ledenaantal, financiële problemen en worstelen met steeds complexer wordende wet- en regelgeving. Om te kunnen overleven moeten sportverenigingen toekomstbestendiger worden. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want waar begin je en waarop moet je letten? In dit artikel passeren belangrijke ontwikkelingen de revue en vind je een aantal concrete inzichten en handvatten om jouw sportvereniging toekomstbestendiger te maken.



Uitdagende tijden

Sportverenigingen hebben te maken met uitdagende tijden. Het sportgedrag van mensen verandert en sporten in verenigingsverband lijkt minder populair te worden. De kosten nemen toe, net als het tekort aan bestuurders en vrijwilligers. Om over de steeds complexere wet- en regelgeving maar niet te spreken. De overheid wil graag dat sportverenigingen zich breder ontwikkelen, met een breder sportaanbod voor meerdere doelgroepen. Sportverenigingen krijgen een steeds belangrijkere rol op het gebied van sporten, bewegen, gezondheid, welzijn en gemeenschapszin.

Sportvereniging staat onder druk

Door al deze ontwikkelingen en uitdagingen staat het voortbestaan van veel sportverenigingen op het spel. Of zoals Mulier Instituut (2022) het formuleert: 'De sterkte van sportverenigingen staat onder druk'. Sportverenigingen staan voor een belangrijke opdracht om als vereniging te kunnen overleven: toekomstbestendig(er) worden! In dit artikel lees je over een aantal belangrijke ontwikkelingen en hoe sportverenigingen toekomstbestendig(er) kunnen worden. Waarbij we ter inspiratie kijken naar enkele stappen die voetbalvereniging VDZ uit Arnhem op dit gebied de afgelopen jaren heeft gezet.

De volgende onderwerpen passeren de revue:

- Vitale sportverenigingen zijn schaars.
- Schaalvergroting en professionalisering.
- Wanneer ben je toekomstbestendig?
- Sterke sportvereniging.
- Flexibel en veerkrachtig.
- Maatschappelijk georiënteerd ('open club').
- Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht.
- Hybride structuur.
- Grote en kleine verenigingen.
- Professionals en vrijwilligers.
- Verenigingsprofessionals in de praktijk.
- Verenigingsmanager.
- Aan de slag: op weg naar een bloeiende toekomst.

Vitale sportverenigingen zijn schaars

In 2023 was volgens het RIVM slechts 1 op de 4 (24%) Nederlandse sportverenigingen een vitale vereniging te noemen. Vitale verenigingen zijn organisatiekrachtig en vervullen een maatschappelijke rol. 30% van de sportverenigingen kan gezien worden als kwetsbaar. Deze verenigingen hebben een minder krachtige organisatie en hebben nauwelijks oog voor een bredere maatschappelijke functie.

Ten opzichte van eerdere metingen in 2021 en 2019 daalt het percentage krachtige sportverenigingen en stijgt het aantal kwetsbare sportverenigingen. De RVVB, het register voor verenigingsbestuurders, stelde in 2023 zelfs dat meer dan de helft van alle sportverenigingen in ernstige problemen zit, of de komende jaren gaat komen. 'Voor een steeds groter wordende groep verenigingen komt de ondergrens qua leden, vrijwilligers en/of financiën wel dichtbij' schrijft verenigingsondersteuner Robert Barclay op het sportinformatieplatform SportKnowHowXL.

Schaalvergroting en professionalisering

Door deze ontwikkelingen groeit het belang van sterke en goed geleide sportverenigingen. Bijna een kwart van de sportverenigingen definieert zich als 'niet sterk'. Het zijn volgens Mulier Instituut (2022) vooral kleine verenigingen, verenigingen zonder eigen kantine en verenigingen zonder eigen accommodatie die negatief zijn over de sterkte van hun organisatie. Kleine verenigingen hebben het vaak moeilijk en stoppen of fuseren. Dus zie je ook in verenigingsland schaalvergroting en professionalisering optreden. Met als gevolg dat aantal sportverenigingen in Nederland afneemt. Om een idee te geven: in Arnhem waren er midden jaren negentig nog 33 voetbalverenigingen actief, nu zijn dat er nog elf waarvan zes grotere en vijf kleinere clubs.

Als het gaat om schaalvergroting kunnen sportverenigingen verschillende richtingen bewandelen. Zoals groeien in leden door extra werving en door het reguliere sportaanbod af te stemmen op nieuwe subdoelgroepen. Denk bij een veldvoetbalvereniging aan verbreding met zaalvoetbal of bedrijfsvoetbal. Een andere strategie is samenwerken of fuseren met andere sportverenigingen tot een omni-sportvereniging. Zo is Kampong de grootste omni-sportvereniging van Nederland met meer dan 6.500 leden verdeeld over voetbal, cricket, hockey, squash, tennis en jeu de boules. Ook zijn er sportverenigingen die groeien door verbreding met niet-sportdoelgroepen en niet-sportaanbod. Een ingrijpende stap want het karakter van de vereniging verandert door zo'n 'open club'-benadering aanzienlijk. Wat overblijft zijn de grotere sportverenigingen die doelbewust en doelgericht investeren in professionalisering om toekomstbestendiger te worden.

Wanneer ben je toekomstbestendig?

Je bent toekomstbestendig als de vereniging zich snel en goed kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en uitdagingen, nu en in de toekomst. Dit betekent dat een sportvereniging:

- Sterk, flexibel en veerkrachtig is.
- Maatschappelijk georiënteerd is ('open club').
- Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht werkt.

- Voldoende betrokken leden, vrijwilligers, sponsors en partners aan zich weet te binden.
- Duurzaam is in al zijn/haar facetten.
- Financieel gezond en stabiel is.

Een standaard succesformule is er niet. Iedere sportvereniging is uniek, met zijn eigen geschiedenis, cultuur en omgeving. Toch zijn er wel een aantal succesfactoren te benoemen. Enkele van deze factoren worden hierna kort toegelicht.

Sterke sportvereniging

De sterkte van een sportvereniging wordt bepaald door de 'middelen' die het tot zijn beschikking heeft en de wijze waarop die worden ingezet. Mulier Instituut (2019) heeft het bijvoorbeeld over middelen als het besturend en organiserend kader, een duidelijk beleid, het ledenbestand, een geschikte accommodatie en voldoende financiën. Des te beter je deze middelen op orde hebt, des te meer toekomstbestendig je bent. Je kunt de sterkte en zwakte van een vereniging in kaart brengen met de bekende SWOT-analyse van interne sterke en zwakke punten (strengths & weaknesses) en externe kansen en bedreigingen (opportunities & threats).

De Gelderse Sportfederatie (GSF) toetst op zijn beurt de sterkte van sportverenigingen aan de hand van de volgende acht organisatie-aspecten: bestuur, vrijwilligers, accommodatie, strategie, maatschappelijke oriëntatie, communicatie, financiën & juridisch en leden. Zo beoordeelde de GSF in 2019 via een 'verenigingsscan' de sterkte van verschillende Gelderse sportverenigingen. Met betrekking tot VDZ kwam de GSF tot het volgende oordeel: VDZ scoort als een van de weinige sportverenigingen in de regio op alle onderzochte thema's een voldoende: strategisch beleid (8,1), financiën & juridisch (8,3), leden (8,8), vrijwilligers (6,2), bestuur (7,5), accommodatie (7,5), communicatie (7,8) en maatschappelijke Oriëntatie (6,2). Deze verenigingsscan bood VDZ concrete aanknopingspunten om de sterkte van de vereniging verder te verbeteren en daarmee ook de toekomstbestendigheid.

Flexibel en veerkrachtig

Flexibel en veerkrachtig zijn heeft alles te maken met de 'wendbaarheid' van de vereniging. Ben je in staat om snel en goed in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden en toekomstige ontwikkelingen? En ben je als vereniging veerkrachtig genoeg om te kunnen omgaan met calamiteiten en toekomstige tegenslagen? De wendbaarheid en daarmee de toekomstbestendigheid van sportverenigingen kun je op verschillende manieren vergroten. Ik licht er twee mogelijkheden uit, namelijk het 'kompas' en de 'werkorganisatie' van de vereniging.

Het begint als eerste met een duidelijk kompas: de visie, missie, ambities en kernwaarden van de vereniging. Waar staat de vereniging voor, wat wil je bereiken en hoe pak je dat aan? Een duidelijke visie geeft mensen houvast en richting. Het versterkt de aantrekkingskracht van de vereniging voor bestaande en potentiële leden, sponsors, samenwerkingspartners en andere stakeholders. Een duidelijke visie is ook essentieel voor succesvolle verandering. Of zoals Johan Cruijff ooit zei: 'Ik heb een vreselijke hekel aan iemand die beweegt, maar niet weet waarnaar toe'. Het kompas van VDZ is al bijna honderd jaar ongewijzigd, ook nu het meer dan 1600 leden telt. Hierdoor zijn er minder onduidelijkheden, verlopen discussies gemakkelijker en kunnen besluiten sneller worden genomen.

Met betrekking tot de werkorganisatie heeft VDZ verschillende keuzes gemaakt waarmee de flexibiliteit en veerkracht van de vereniging is versterkt. Zo is jaren geleden de 'verplichte vrijwilligersregeling' ingevoerd wegens een structureel tekort aan vrijwilligers. Alle leden en ouders van jeugdleden zijn verplicht om vrijwilligerswerk te doen. Men kan kiezen uit kaderfuncties, kantinediensten of jeugdtaken. Op dit moment zijn er bij VDZ ruim 300 kaderleden actief en voeren 650 leden/vrijwilligers samen 2300 kantinediensten uit. Door het invoeren van de vrijwilligersregeling werd het ook gemakkelijker om jeugdtrainers, leiders en commissieleden te vinden. Ze melden zich vaak als vanzelf aan want 'we moeten nu eenmaal ook iets doen'. De vrijwilligersregeling werd ook ingevoerd om meer betrokkenheid van leden en ouders van jeugdleden 'af te dwingen'; VDZ is een vereniging van leden, voor leden en door leden. Iedereen

telt mee, iedereen doet mee. De vrijwilligersregeling als visitekaartje van de club, dat hadden weinig mensen verwacht.

Ook werd de term 'zelforganiserende commissie' geïntroduceerd. VDZ groeide hard en het bestuur kon het niet meer behappen. Te vaak ook keken vrijwilligers naar het bestuur voor een antwoord of een oplossing. Het doel van VDZ met deze 'zelforganiserende commissies' is dat commissies zelfstandig de commissie op sterkte houden en de werkzaamheden en uitdagingen binnen hun eigen aandachtsgebied oppakken. Verder is er een verenigingsbureau (backoffice) ingericht met administratieve krachten onder leiding van een verenigingsmanager.



Maatschappelijk georiënteerd ('open club')

Bij een open club hebben bestuurders en betrokkenen een open houding. De club fungeert als ontmoetingsplaats en zorgt voor een breed sport- en activiteiten aanbod voor verschillende doelgroepen. Afgestemd op leden, buurtgenoten en andere geïnteresseerden. De club kijkt naar buiten en werkt samen met anderen om zoveel mogelijk mensen aan het sporten en bewegen te krijgen. De club is actief en werkt vanuit een langetermijnvisie. De club denkt vraag- en buurtgericht en gaat steeds opnieuw na wat de behoeften zijn en speelt daarop in. Tot zover de theorie.

In de praktijk kent de 'open club' vele gedaantes. Sommige sportverenigingen ontwikkelen zich tot een 'buurtclubhuis', als ontmoetingsplaats voor mensen uit de buurt of het dorp. Andere sportclubs werken samen met zorg- en welzijnsinstellingen voor het organiseren van sport- en recreatie-activiteiten voor eenzame ouderen of mensen met een beperking. Ook zijn er sportverenigingen die voor basisscholen sportlessen verzorgen in het kader van meer sporten en bewegen op school. Andere sportverenigingen stellen hun clubhuis beschikbaar voor taallessen aan migranten of tafeltennis voor de buurt. In grote steden vind je soms sportverenigingen die werkplekken hebben geregeld voor werkende ouders van sportende kinderen, inclusief warme maaltijd en kinderopvang. Kortom, geen open club is hetzelfde en de mogelijkheden zijn eindeloos. Vaak zie je een mix van doelen, doelgroepen en activiteiten. Maar je kunt als amateursportvereniging niet alles voor iedereen doen en vaak is dat ook niet nodig. Dat betekent focus! Of zoals de Duitse wetenschapper, filosoof en staatsman Johann Wolfgang von Goethe ooit zei: 'In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.'

VDZ omarmt al vele jaren het idee van 'open club'. VDZ ontwikkelt zich verder als vitale, duurzame en maatschappelijke club én als 'buiten(voetbal)sportpartner' van de wijk; door het aanbieden of faciliteren van sportactiviteiten op doordeweekse ochtenden en middagen. Denk aan naschoolsporten voor scholieren of Walking Football voor ouderen. Dat is de focus van VDZ. De

accommodatie van VDZ biedt dan, net als het gehele Sportpark Cranevelt en het park Zypendaal daarom heen, extra buitensportmogelijkheden voor leden, bedrijven en wijkgenoten. In weekenden en op doordeweekse namiddagen en avonden heeft VDZ de accommodatie zelf hard nodig voor de ruim 1600 leden en meer dan 90 teams. Als extra service naar leden en de buurt is er een fysiotherapiepraktijk gevestigd in het clubhuis.

Vraaggericht, omgevingsgericht en samenwerkingsgericht

Volgens het rapport Sport Toekomstverkenning (2017) van het RIVM voelt de moderne autonome sporter zich niet aangetrokken tot de klassieke sportvereniging. Een toekomstbestendige sportvereniging moet volgens het RIVM aan de volgende voorwaarden voldoen, om vanuit het verenigingsleven tegemoet te komen aan de vraag naar gezondheid en autonomie:

- Is toegankelijk voor iedereen.
- Is professioneel en breed georganiseerd.
- Behoudt haar leden en trekt nieuwe leden aan.
- Is vraaggestuurd in plaats van aanbodgestuurd.
- Werkt samen met organisaties in de buurt zoals fysiotherapeuten, scholen en lokale ondernemers.

De crux zit hem voor sportverenigingen in de omslag van aanbodgestuurd naar meer vraaggestuurd werken. Met niet alleen de blik naar binnen, maar ook naar buiten. Wat zijn de wensen, behoeften, verwachtingen en (on)mogelijkheden van (potentiële) leden, vrijwilligers, sponsors, buurtgenoten en samenwerkingspartners zoals onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en gemeente? En hoe kun je daar als sportvereniging zo goed mogelijk op inspelen?

Hybride structuur

Om de toekomstbestendigheid van de vereniging te versterken kiezen steeds meer clubs voor een 'hybride structuur'. Met een mix van veel vrijwilligers, ondersteund door een kleine groep betaalde professionals. NOC*NSF (2022) concludeert dat een sportvereniging van meer dan 1000 leden een bedrijfsmatige aanpak vraagt, onder andere door ondersteuning van betaalde professionals. Zo heeft het merendeel van de zeer grote hockey- en voetbalclubs één of meer betaalde krachten in dienst. Dat zien we ook terug bij VDZ. Met ruim 1600 leden de grootste sportvereniging in de regio. VDZ beschikt naast honderden vrijwilligers over meerdere betaalde krachten zoals een verenigingsmanager, administratief medewerkers, Hoofd Jeugdvoetbal (HJV) en Hoofd Jeugddopleiding (HJO). Verder zijn er zoals gebruikelijk veel leiders en (gediplomeerde) trainer/coaches actief, al dan niet met een financiële vergoeding.

Grote en kleine verenigingen

Wat betreft de professionalisering ziet Mulier Instituut (2022) grote verschillen tussen de verschillende typen verenigingen. Grote (>250 leden) en middelgrote verenigingen (101-250 leden) zijn tussen 2007 en 2021 verder geprofessionaliseerd terwijl kleine verenigingen (≤ 100 leden) juist minder professioneel zijn geworden. Uit dit onderzoek blijkt verder dat ruim een derde van de grote verenigingen en een kwart van de veldsportverenigingen over een hoge mate van professionalisme beschikken. Het zijn volgens de onderzoekers ook vaak de sportverenigingen die meer in verbinding staan met andere organisaties in hun omgeving.

De omslag naar een hybride verenigingsstructuur is niet eenvoudig. Je doet dit vooral met vrijwilligers en met een begroting met slechts drie geldknoppen om aan te draaien: contributie, sponsoring en kantine. Onderzoek van Mulier Instituut (2022) schetst het volgende beeld: in 2021 maakten met name grote verenigingen (> 250 leden) gebruik van vrijwilligersvergoedingen (75%), salaris (52%), een verenigingsmanager (9%), uitbesteding van taken (28%), externe ondersteuning (93%) en plannen op papier (71%). Ook veldsportverenigingen maken vaker gebruik van vrijwilligersvergoedingen (74%), salaris (42%), een verenigingsmanager (5%), uitbesteding van taken (22%), externe ondersteuning (91%) en plannen op papier (56%) dan andere typen verenigingen.

Professionals en vrijwilligers

Onderzoek van Mulier Instituut uit 2018 geeft een indicatie over hoe de taakverdeling is tussen professionals en vrijwilligers. Van de professionals is gemiddeld 65% bezig op sporttechnisch gebied (wedstrijden en trainingen) en 18% op organisatiegebied (management of administratie). Vrijwilligers zijn veelal bezig op organisatiegebied met bestuurlijke en administratieve taken en daarnaast ook op sporttechnisch gebied als bijvoorbeeld trainer of leider. Ten opzichte van andere Europese landen is het in Nederland minder gebruikelijk om een bestuurslid of verenigingsmanager te betalen. Het onderzoek is uit 2018 dus dit beeld zal inmiddels wel iets gewijzigd zijn.

Verenigingsprofessionals in de praktijk

Uit onderzoek van NOC*NSF (2022) naar de inzet van 'verenigingsprofessionals' binnen de georganiseerde sport blijkt onder andere:

- Een vereniging van meer dan 1000 leden vraagt een bedrijfsmatige aanpak, daarbij is al snel professionele ondersteuning noodzakelijk.
- De roep om een verenigingsprofessional komt meestal voor uit de club zelf, vanwege interne problematiek/vraagstukken.
- De opdracht die de verenigingsprofessional van het bestuur meekrijgt is vaak te groot/te ambitieus.
- Verenigingsprofessionals krijgen vaak weinig richting/sturing vanuit bestuur, zijn vaak zelfsturend, hands-on en pragmatisch en daardoor vooral ad-hoc en incident gedreven bezig en weinig structureel.
- Soms realiseert een vereniging de professionele ondersteuning in de vorm van een aparte stichting, denk aan 'losstaande' voetbalschool of sociale onderneming voor open club-activiteiten, etc.
- Na de sollicitatie en werving lijkt bij de meeste clubs de aandacht en begeleiding van de verenigingsprofessional naar de achtergrond te verdwijnen. Van gestructureerde en formele aansturing (functioneren/beoordelen) is zelden sprake.
- De verenigingsprofessional is vaak een manusje-van-alles, vooral bij kleinere verenigingen.

Deze opsomming geeft aan dat sportverenigingen naar mate ze groter worden ook het personeels- en vrijwilligersbeleid moeten professionaliseren om daar optimaal van te kunnen profiteren. Uit onderzoek van NOC*NSF (2022) blijkt verder dat de extra personeelskosten bij de meeste grote clubs gedekt worden door contributieverhoging en soms door schaalvergroting en cofinanciering via bijvoorbeeld provincie, gemeente, sportpark of subsidie. Leden moeten die contributieverhoging willen én kunnen betalen. Andere inkomstenbronnen zoals kantine en sponsoring bieden vaak onvoldoende mogelijkheden om deze extra kosten structureel te kunnen financieren.

Als het gaat om professionals en professionele ondersteuning van sportverenigingen op organisatiegebied kom je in de praktijk veel verschillende namen tegen. Zo zijn er naast verenigingsmanagers ook clubkadercoaches, buurtsportcoaches, verenigingsadviseurs, sportparkmanagers, sportregisseurs, sportcoördinatoren, procesbegeleiders, trajectbegeleiders, projectmanagers, beweegmakelaars en combinatiefunctionarissen actief. Het is onduidelijkheid wat iedere functie precies inhoudt en welke opleiding en competenties daarvoor vereist zijn. Dat is anders bij veel sporttechnische functies zoals trainer, coach, instructeur of teamleider, maar die verschillen dan wel weer per sporttak.

Verenigingsmanager

In het streven naar meer professionalisering kiezen sportverenigingen steeds vaker voor een 'verenigingsmanager'. Een betaalde kracht die in de regel voor 1 tot 3 dagen per week actief is voor de club. Het aantal verenigingsmanagers in de sport neemt de laatste jaren gestaag toe en is volgens Mulier Instituut (2022) sinds 2007 bijna verviervoudigd. Vooral de grote verenigingen zetten deze betaalde krachten in.

NMC Bright deed in 2024 onderzoek naar de rol van de verenigingsmanager en ging daarvoor in gesprek met verenigingsmanagers uit de praktijk, clubvoorzitters, sportbonden en gemeenten. Belangrijkste conclusie: iedereen doet het onbewust anders, op een andere manier. Hoewel de

meeste sportverenigingen tevreden zijn over de toegevoegde waarde van hun verenigingsmanager komen in het NMC Bright-onderzoek enkele valkuilen naar voren bij het aanstellen van een verenigingsmanager. Zo wordt een verenigingsmanager soms aangesteld als vervanger van de vrijwilligers vanwege een tekort aan helpende handen. Daarnaast komt het voor dat het profiel van een verenigingsmanager simpelweg wordt gekopieerd van een andere vereniging zonder rekening te houden met de specifieke behoeften en context van de eigen organisatie.

Wat betreft het takenpakket is het van belang om als bestuur duidelijke keuzes te maken. Vaak wordt er gezocht naar het schaap met vijf poten, maar die bestaat ook in sportland niet! NMC Bright ziet zes belangrijke succesfactoren voor de inzet van een verenigingsmanager: (1) helder takenpakket, (2) goed contact met en duidelijke aansturing vanuit het bestuur, (3) structurele verantwoording over uitgevoerde activiteiten en behaalde resultaten, (4) bestuur met goed werkgeverschap, (5) vrijwilligers enthousiasmeren en in hun kracht zetten en (6) ook buiten reguliere wedstrijd- en trainingstijden actief.

Daar voeg ik vanuit VDZ graag aan toe: (7) de bereidheid om 'in te springen' daar waar nodig. Een belangrijke taak van de verenigingsmanager is het stimuleren en ondersteunen van vrijwilligers en commissies zodat die hun verenigingswerk zo goed mogelijk kunnen doen en met zoveel mogelijk plezier. Verder is een verenigingsmanager in de praktijk toch ook een beetje het 'oliamannetje' die ervoor zorgt dat het soepel loopt. Zo springt de verenigingsmanager van VDZ, in overleg met het bestuur, regelmatig bij op horeca- of voetbalgebied, hoewel dit officieel niet tot zijn takenpakket hoort. Een verenigingsmanager moet hiervoor wel de ruimte hebben.

Aan de slag: op weg naar een bloeiende toekomst

De overgang van een traditionele vereniging naar een moderne toekomstbestendige sportvereniging is niet eenvoudig en niet snel gemaakt. Het is een kwestie van lange adem en 'volharding doet zegevieren'. Het vraagt balanceren en een stapsgewijze aanpak om leden en vrijwilligers enthousiast en betrokken te houden, ook als er betaalde krachten worden ingezet. VDZ bestaat in 2026 honderd jaar. Op weg daarnaar toe heeft VDZ in 2019 zijn eigen toekomstplan gemaakt.

Voor het opstellen van dit 'Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026' is een compacte werkgroep ingesteld met mensen met clubgevoel, kennis en ervaring. Leden, oud-leden, kaderleden, sponsors en ouders van jeugdleden werden betrokken via gesprekken, bijeenkomsten en een speciale thema-avond over 'VDZ en de sportvereniging van de toekomst'. De verenigingsscan die de Gelderse Sportfederatie (GSF) had uitgevoerd bood welkome input. Het speerpuntenplan is in 2019 unaniem aanvaard door de algemene ledenvergadering en in 2023 geëvalueerd en aangepast en de laatste ontwikkelingen en inzichten.

Begin bij het begin, dus start met het opstellen van een toekomstplan; een meerjarenbeleidsplan of een speerpuntenplan zoals VDZ het genoemd heeft. Dat plan vormt de koers van de vereniging en moet je regelmatig evalueren en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Een goed plan is een goed begin, maar zorg dat het niet in een bureaula verdwijnt en dat het 'levend' blijft binnen alle gedingen van de club. Een goed toekomstplan zorgt namelijk voor richting, duidelijkheid en enthousiasme.

Denk aan wat de kat ooit vertelde aan een verdwaalde Alice in Wonderland: 'Zou je me alsjeblieft willen vertellen welke kant ik op moet?' vraagt Alice. 'Dat hangt er voor een groot deel van af waar je naartoe wilt,' zegt de kat. 'Het zal mij een zorg zijn,' zegt Alice. 'Dan maakt het niet uit welke kant je op gaat,' antwoordt de kat. Veel succes met je sportvereniging!

PS Kantekening

Mulier Instituut (2022) maakt in zijn onderzoeksrapport wel een kanttekening, namelijk dat in de literatuur weinig bekend is over wat sportverenigingen toekomstbestendig maakt en hoe dit gemeten kan worden. Daarom kijken onderzoekers vaak naar de middelen die clubs hebben en de problemen en organisatorische sterkte zoals ze die zelf ervaren.

Ben jij klaar voor de toekomst? De toekomstbestendige sportvereniging

Een opvallende bevinding van de onderzoekers is dat de mate van professionalisme bij verenigingen niet gerelateerd is aan de zelf ervaren sterkte van de vereniging. De onderzoekers zien geen verband tussen verenigingen die tussen 2007 en 2021 verder zijn geprofessionaliseerd en organisatorische sterkte zoals ze die zelf ervaren. Ook wanneer ze corrigeren voor grootte van de vereniging of type sport (binnen/buiten), bestaat er, op basis van de gekozen onderzoeksmethode, geen relatie tussen de mate van professionalisme en de organisatorische sterkte zoals clubs die ervaren.

Of zoals we lezen in het onderzoeksrapport: 'Dit betekent dat het implementeren van aspecten van organisatorische rationalisatie, efficiëntie en zakelijk management niet per definitie bijdraagt aan de organisatorische sterkte van sportverenigingen.' Concrete cijfers en evaluaties zijn er niet en over de impact op het functioneren van clubs op langere termijn is weinig bekend, zo concludeert Mulier Instituut.



2. Scoren als sportbestuur

Besturen in de amateursport is een flinke uitdaging. Er komt van alles op je af, het vrijwilligerswerk staat onder druk en vacatures voor bestuursfuncties staan lang open. Het maatschappelijk belang van sportverenigingen wordt echter steeds groter. Daarmee groeit ook het belang van goede bestuurders in de sport. Wanneer ben je een goed sportbestuur? Hoe zorg je voor een vitale, toekomstbestendige sportvereniging met genoeg verenigingskracht? In dit artikel licht ik een tipje van de sluier op.



Belang van sportverenigingen is groot

Er zijn 24.000 sportverenigingen in Nederland, gerund door één miljoen vrijwilligers, onder wie naar schatting 150- tot 180.000 bestuurders. 29% van de Nederlanders (vanaf 6 jaar) is lid van een sportvereniging. Onder de 15-25 jarigen is dat bijna de helft (47%). Besturen in de amateursport is een flinke uitdaging. Je hebt met veel ontwikkelingen en partijen te maken. Er is vaak weinig waardering voor jouw inzet terwijl je dit bestuurswerk als 'hobby' vrijwillig en onbetaald doet. Het maatschappelijk belang van sportverenigingen is echter groot.

Volgens het Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB) zijn bestuurders meer bezig met randzaken dan de kerntaak. Er komt van alles op ze af: stimuleren van sporten en bewegen, het handhaven van een veilige omgeving, stimuleren van duurzaamheid, het beteugelen van energiekosten, het bijdragen aan een rookvrije generatie, zorgen voor sociale cohesie in de buurt, enzovoort. Sportverenigingen krijgen een steeds belangrijkere rol op het gebied van sport, bewegen, gezondheid, welzijn en gemeenschapszin. Daarmee groeit ook het belang van goede bestuurders. Maar wat is een goed sportbestuurder en hoe zorg je voor een sterk verenigingsbestuur dat daadwerkelijk stuurt?

Sterke sportvereniging, sterk sportbestuur

In dit artikel schets ik op persoonlijke titel een aantal aandachtspunten en oplossingsrichtingen voor een sterke sportvereniging met een sterk sportbestuur. Hierbij richt ik me op de amateursport en put ik uit onderzoek van NOC*NSF, KNVB en anderen, mijn werk als managementadviseur, mijn eerdere werkzaamheden voor de KNVB en mijn ervaring als voetballer, vrijwilliger, commissielid, bestuursadviseur en bestuurder bij voetbalvereniging VDZ in Arnhem. Je zou het ook mijn visie op het besturen en organiseren van een amateursportvereniging kunnen noemen, indachtig het Japanse gezegde: 'visie zonder actie is dagdromen, actie zonder visie is een nachtmerrie'.

Alle markten thuis

In eerder onderzoek geven sportbestuurders aan dat de ideale sportbestuurder van alle markten thuis is. Goede sportbestuurders zorgen idealiter voor:

- Visie en stip aan de horizon.
- Uitgewerkt beleid om daar te komen.

- Duidelijke prioriteiten en besluiten.
- Activeren van mensen en genereren van middelen.
- Controleren van de voortgang en bijsturen waar nodig.

NOC*NSF spreekt over de vier kerntaken van een sportbestuur(der):

- Ontwikkelen van beleid en strategie.
- Leidinggeven aan de sportorganisatie.
- Behartigen van belangen van de sportorganisatie.
- Verantwoorden van het uitgevoerde beleid.

Kernwaarden

Kijken we naar de kernwaarden van een sportbestuurder dan moet hij of zij betrouwbaar, deskundig, zorgvuldig en besluitvaardig zijn, aldus het Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB). Verder wordt van sportbestuurders verwacht dat ze zich houden aan de 'Code Goed Sportbestuur' van NOC*NSF, een kompas voor integer en maatschappelijk verantwoord bestuur.

Drijfveren

Mensen hebben verschillende drijfveren om sportbestuurder te worden. Mulier Instituut noemt in zijn onderzoek uit 2015 naar de toekomst van het verenigingsbestuur de volgende redenen:

- Iets terug doen voor de club/een bijdrage leveren aan de club (44%).
- Iets terug doen voor de maatschappij (39%).
- Bestuursfunctie is leuk om te doen (33%).
- Door bestuursfunctie kan ik mijn competenties verbeteren (23%).
- Door bestuursfunctie kan ik nieuwe mensen ontmoeten (22%).
- Bestuursfunctie sluit aan bij mijn competenties (21%).
- Ik heb voldoende tijd voor een bestuursfunctie (18%).

Volgens dit onderzoek wil 8% van de Nederlandse volwassenen (die nog geen sportbestuurder is) in de toekomst wel een sportbestuursfunctie bekleden. Volgens rekenwerk van de onderzoekers komt dat neer op ongeveer 950.000 potentiële bestuursleden. Maar let op: mensen willen graag gevraagd worden voor vrijwilligerswerk en doen dit niet op eigen initiatief. Sluit daarbij aan op de mogelijke drijfveren van kandidaat bestuurders. Naast club- en maatschappelijk belang is dat steeds vaker ook eigen belang. Dat is anders dan bij de huidige generatie verenigingsbestuurders.

Jonge(re) bestuurders

Voor 25-35 jarigen kan een bestuursfunctie een interessante maatschappelijke toevoeging aan hun CV zijn. Soms is het een opstapje naar een functie met grotere verantwoordelijkheid. Ook ambiëren jonge mensen een bestuurstaak omdat het hen toegang geeft tot interessante netwerken of omdat het goed is voor hun persoonlijke ontwikkeling. Andere jonge bestuurders zijn gemotiveerd door de koers die de vereniging vaart. Vaak willen zij vanuit eigen kennis of professie van toegevoegde waarde zijn voor de vereniging, bijvoorbeeld op het gebied van marketing, communicatie of ICT. Kijk dus welke potentiële jonge bestuurders binnen de vereniging rondlopen en hoe je ze aan de club kan binden.

Verschillende manieren

Sportbestuurders geven op verschillende manieren invulling aan hun bestuursfunctie. Dat heeft met verschillende factoren te maken zoals de eigen drijfveren en voorkeuren, de invloeden van buitenaf en de sterke en zwakke punten van de vereniging. Sommige bestuurders zijn voortdurend druk met 'brandjes blussen' en de dagelijkse rompslomp omdat er geen andere vrijwilligers zijn om het werk te doen. Andere bestuurders houden zich alleen bezig met wat ze 'leuk' vinden en laten de rest op zijn beloop omdat ze daar weinig zin in hebben; het beantwoorden van een email is dan al snel te veel gevraagd. Ook heb je bestuurders die precies doen wat er van ze verwacht wordt en geen stap extra zetten: 'dat is niet mijn ding'.

Verder zijn er bestuurders die graag vasthouden aan het bekende en weinig zin hebben in verandering en vernieuwing: 'het gaat toch goed zo, waarom zouden we dat doen?' En dan heb je nog de categorie bestuurders die het 'interessant' vindt om te kunnen zeggen dat men in een

bestuur zit; ze zijn vaak drukker met de eigen functietitel dan met het werk dat gedaan moet worden. Opvallend genoeg ontbreekt 'status' in het drijfverenoverzicht van Mulier Instituut, maar dat terzijde. Slechts een kleine groep bestuurders weet zijn bestuursfunctie in de volle breedte met verve in te vullen.

Vier typen bestuurders

Kijken we naar de twee kerncompetenties 'denken' en 'doen', dan doemen er in de praktijk vier typen sportbestuurders op: de passieveling (35%), doener (35%), dromer (20%) en alleskunner (10%). Met tussen haakjes een grove persoonlijke inschatting van de mate waarin dit type bestuurder in de praktijk voorkomt.

De passieveling reageert vooral, komt alleen in beweging als het écht moet. Past hooguit op de winkel en kiest graag de weg van de minste weerstand (en eerlijk is eerlijk, daar kun je al heel druk mee zijn). De doener doet veel en denkt weinig. Houdt het schip drijvende; is druk met brandjes blussen en ballen in de lucht houden. Ziet vaak kansen en springt van de hak op de tak. De dromer kan het mooi vertellen, heeft veel ideeën, maar steekt zelf de handen niet uit de mouwen. Veel gepraat, weinig wol. De alleskunner denkt en doet het allebei. Zorgt niet alleen voor visie en beleid maar neemt ook het voortouw en weet mensen te enthousiasmeren om plannen uit te voeren. Schakelt moeiteloos tussen beleid en uitvoering, korte en lange termijn, denken en doen.



Alleskunner

Zoomen we in op de alleskunner onder de sportbestuurders dan zorgt hij of zij voor:

1. Wie zijn we? Gezamenlijk beeld van identiteit, missie en kernwaarden van de sportvereniging.
2. Waar gaan we heen? Toekomstvisie met kernactiviteiten en realistische ambities.
3. Hoe komen we daar? Plannen met concrete doelen, prioriteiten, acties en besluiten.
4. Hoe organiseren we het? Verenigingsstructuur met zelforganiserende commissies, coördinatoren, vrijwilligers en professionals.
5. Wie hebben we nodig? Actieve en positieve leden, vrijwilligers, sponsors en andere partijen.
6. Zijn we op de goede weg? Monitoring van de uitvoering, voortgang en resultaten met tijdige bijsturing.
7. Saamhorigheid. Verbinding creëren tussen alle geledingen binnen de club: leden, oud-leden, ouders van jeugdliden, kaderleden, commissies, sponsors, samenwerkingspartners en bestuur.

Doe je dit goed, dan mag het resultaat er zijn: een vitale, toekomstbestendige en maatschappelijk gedreven sportvereniging met betrokken en tevreden leden, vrijwilligers, sponsors en samenwerkingspartners. Wie wil dat niet?

Teamwork

De ideale wereld bestaat niet en de alleskunner – het bekende schaap met de vijf poten – komt ook in bestuurdersland zelden voor. Formeer dus een evenwichtig bestuur waarin bestuursleden elkaar op verschillende gebieden aanvullen. Het gevaar van 'soort zoekt soort' is groot waardoor je vaak een bestuur ziet met dezelfde type bestuurders. 'De gemiddelde sportbestuurder is nog steeds man en 50+' aldus insiders. Zoek actief de juiste kennis en ervaring en kijk verder dan je eigen vereniging en sport. Ga voor kwaliteit en kies niet te snel voor mensen die zich aandienen maar niet over de juiste capaciteiten beschikken.

GOED SPORTBESTUUR(DER)

1. **Wie zijn we?** Gezamenlijk beeld van identiteit, missie en kernwaarden van de sportvereniging.
2. **Waar gaan we heen?** Toekomstvisie met kernactiviteiten en realistische ambities.
3. **Hoe komen we daar?** Plannen met concrete doelen, prioriteiten, acties en besluiten.
4. **Hoe organiseren we het?** Verenigingsstructuur met zelforganiserende commissies, coördinatoren, vrijwilligers en professionals.
5. **Wie hebben we nodig?** Actieve en positieve leden, vrijwilligers, sponsors en andere partijen.
6. **Zijn we op de goede weg?** Monitoring van de uitvoering, voortgang en resultaten met tijdige bijsturing.
7. **Saamhorigheid!** Verbinding creëren tussen alle geledingen binnen de club: leden, oud-leden, ouders van jeugdleden, kaderleden, commissies, sponsors, samenwerkingspartners en bestuur.

Sjors van Leeuwen

Goed verhaal

De eerste twee 'visiepunten' (wie zijn we? waar gaan we heen?) zijn het belangrijkste want je hebt richting en een 'goed verhaal' nodig om mensen enthousiast te kunnen maken, te kunnen activeren en te kunnen behouden. Veel sportclubs besteden door de waan van alle dag onvoldoende aandacht aan het bedenken en uitdragen van een 'goed verhaal'.

Goed georganiseerd

De overige 'organisatiepunten' zijn van belang om een goede verenigingsorganisatie te krijgen waar mensen met plezier én doelgericht samenwerken. Zoals ik wel eens zeg: 'Iedereen wil wel iets doen, maar dan moet het wel goed georganiseerd zijn' of 'Iedereen wil graag bij een goed georganiseerde club horen'.

Uiteraard hou je als bestuur vinger aan de pols om te kijken of je op de goede weg bent, of doelen behaald worden of dat er bijgestuurd moet worden. Veel sportbestuurders vergeten dit of vinden het maar lastig waardoor ze geen idee hebben wat er binnen de vereniging gebeurt en hoe het ervoor staat. Of zoals Daniel Klijn schrijft in zijn boek Besturen met een visie – Het handboek voor sportbestuurders: 'het ontbreekt veel bestuurders aan uitvoeringsdiscipline en voorbeeldgedrag.'

Twee perspectieven

In het rapport 'Passend besturen: besturen als uitdaging' van Mulier Instituut en NOC*NSF lezen we over twee perspectieven op het besturen van een vereniging: lean-and-mean en delen-en-verbinden.

- Bij lean-and-mean legt het bestuur de nadruk op de kernactiviteiten van de vereniging. Met een focus op de kwaliteit van dienstverlening en standaardisering van processen en procedures. Het doel is de vereniging zo efficiënt en goed mogelijk te organiseren. Met relatief weinig tijdsinzet van bestuurders, leden en vrijwilligers.
- Het delen-en-verbinden gaat uit van de gedachte dat besturen een gedeelde verantwoordelijkheid van alle leden is en dat het samen met leden besturen leidt tot meer saamhorigheid in een vereniging. Vanuit de gedachte dat iedereen nodig is bij het runnen van een vereniging, dat je het 'samen' moet doen.

De keuze voor een meer lean-and-mean-aanpak of voor een meer delen-en-verbinden-aanpak blijkt in de praktijk van verschillende factoren afhankelijk te zijn zoals de voorkeur van bestuursleden of de dynamiek bij een vereniging. Een goed sportbestuur kiest in mijn optiek voor een optimale mix van lean-and-mean en delen-en-verbinden waarbij je al naar gelang de situatie andere accenten legt.

Leiden en managen

Besturen gaat simpelweg over 'sturen', het liefste in de juiste richting. Als sportbestuur(der) ben je dus leider én manager. Zelf heb ik niet zoveel met het vaak kunstmatig gecreëerde verschil tussen leiders (visie, inspireren, de goede dingen doen) en managers (doelen, organiseren en de dingen goed doen). De beroemde managementwetenschapper Henry Mintzberg moet van dat onderscheid ook niets hebben, want zo zegt hij: 'Management en leiderschap kunnen niet gescheiden worden. Want wie wil een leider die niet weet wat er speelt en wie wil een manager die niet kan leiden?' Veel sportbestuurders willen graag leiden, maar vergeten te managen of vinden het niet belangrijk of te veel gedoe.



Flexibele ondersteuning

Om alle uitdagingen aan te kunnen gaan hebben sportbestuurders naar eigen zeggen liever concrete ondersteuning, dan dat ze (moeten) werken aan persoonlijke ontwikkeling of hun spaarzame tijd (moeten) besteden aan opleiding of bijscholing. Kijk voor extra ondersteuning dus breder dan het bestuur alleen. Er zijn meer oplossingen voor het organiseren van de benodigde kennis, ervaring en uitvoeringskracht.

Denk aan het inrichten van flexibele 'bestuursondersteuning'. Niet iedereen wil een formele bestuursfunctie vervullen en niet iedereen hoeft in een bestuur te zitten om werk te doen dat waardevol is voor een vereniging. Dat kan in de vorm van een 'bestuursadviseur' die zich tijdelijk vastbijt in een vraagstuk (zoals toekomstplan) of een 'speciaal bestuurslid' die zich tijdelijk focust op het realiseren van een verbetering (zoals sociale veiligheid). Of stel een 'bestuursteam' samen met een mix van 'jonge honden' en 'ervaren rotten' dat zich richt op concrete onderzoeks- en ontwikkelprojecten (zoals organiseren buurtfunctie). Zelf ben ik geen voorstander van een constructie met een algemeen en dagelijks bestuur. Dat mondt al snel uit in Poolse landdagen en meerdere keren vergaderen over hetzelfde onderwerp.

Hybride sportvereniging

Een andere oplossing zit in de realisatie van een 'hybride sportvereniging' waarin bestuur, leden, vrijwilligers en 'professionals' samen optrekken. Denk aan betaalde krachten als verenigingsmanager, hoofd opleiding en horecamanager. Sportclubs zijn vaak te groot (geworden) en verenigingswerk is vaak te complex en arbeidsintensief om het alleen af te kunnen met vrijwilligers. Volgens NOC*NSF vraagt een sportvereniging van meer dan 1000 leden een bedrijfsmatige aanpak, onder andere door ondersteuning van professionals. Zo heeft het merendeel van de zeer grote hockey- en voetbalclubs één of meer betaalde krachten in dienst. VDZ (ruim 1600 leden) heeft sinds enkele jaren een verenigingsmanager (met verenigingsbureau) en een Hoofd Jeugdopleiding (HJO) die beiden op loonlijst van de vereniging staan. Dat wordt komend jaar uitgebreid met een Hoofd Jeugdvoetbal (HJV). Verder zijn er coördinatoren en administratieve krachten die een vrijwilligersvergoeding ontvangen.

Balanceren

De overgang van een traditionele sportvereniging naar een moderne hybride sportvereniging is niet eenvoudig en niet snel gemaakt. Het vraagt balanceren en een stapsgewijze aanpak om leden en vrijwilligers enthousiast en betrokken te houden, ook als er betaalde krachten worden ingezet. En de verenigingskosten nemen toe. Uit onderzoek van NOC/NSF blijkt dat de extra personeelskosten bij de meeste grote clubs gedekt worden door contributieverhoging en soms door schaalvergroting en cofinanciering. Leden moeten die contributieverhoging willen én kunnen betalen. Andere inkomstenbronnen zoals kantine en sponsoring bieden vaak onvoldoende mogelijkheden om deze extra kosten structureel te kunnen financieren.

Verenigingskracht: middenkader

Als bestuur kun je het niet alleen en red je het ook niet met een paar professionals. Zorg dus voor saamhorigheid en verbinding tussen alle geledingen. Ik noem het ook wel 'verenigingskracht'; de brede groep trouwe (kader)leden die de club al vele jaren door dik en dun steunt. Waaronder veel 'leden van verdienste'. Soms door jarenlang deel uit te maken van een commissie, soms door met vaste regelmaat de 'schouders er onder te zetten' en een 'project' op te pakken. Samen vormen ze het onmisbare 'middenkader', het bindweefsel en de cultuurdragers van de club.

In het bedrijfsleven noemt men dit vaak het 'middenkader' of 'middenmanagement'. Onmisbaar voor het goed functioneren en de continuïteit van een vereniging. Heb je die 'verenigingskracht' niet (meer) omdat de club te ver is afgeleden en (te) veel (oud-)leden de club de rug hebben toegekeerd, dan lukt het je vrijwel niet meer om nieuwe ideeën en plannen met succes door te voeren. Want wie gaat dat doen? Kijk je bijvoorbeeld bij VDZ dan zie je bij de jeugd, senioren, vrouwen, horeca, clubblad, communicatie, website, reünisten, onderhoud en sponsoring tal van namen en gezichten die de club al decennialang draaiende houden, ongeacht welk bestuur de scepter zwaait. De meeste ideeën, verbeteringen en toekomstplannen komen ook hier vandaan.

Het 'middenkader' is bij VDZ georganiseerd in zogeheten 'zelforganiserende commissies'. Het doel van VDZ met deze zelforganiserende commissies is dat men zelf:

- de commissie qua bezetting op peil houdt met voldoende vrijwilligers.
- jaarlijks een plannetje met begroting maakt en dit afstemt met het bestuur.
- zelfstandig aan de slag gaat binnen vastgestelde kaders.
- periodiek met het bestuur overlegt of men op de goede weg is.

Anno 2025 werkt VDZ met 1 bestuur, 1 verenigingsbureau en 14 commissies. Het principe van zelforganiserende commissies werkt het over het algemeen redelijk, met de bekende horten en stoten. Niet iedereen heeft deze werkwijze altijd scherp op zijn netvlies staan en de uitvoering kan vaak wat strakker. Werken met zelforganisatie vraagt een andere manier van denken en doen, of je nu een bedrijf of sportvereniging bent, en dat blijkt in de praktijk vaak lastig te zijn. Maar het is zoals ik wel eens zeg: 'Als het bestuur niet oplet hebben we over drie jaar een probleem, als de kantinevrijwilliger niet oplet hebben we nu een probleem.' Het één kan niet zonder het ander.

Blijf investeren

Het is dus belangrijk dat je blijft investeren in die 'verenigingskracht'. Bijvoorbeeld door te zorgen voor sterke zelforganiserende commissies met groepjes gelijkgestemde voetbalvrienden en – vriendinnen. Die houden elkaar bij de les en zorgen zelf voor hun opvolgers. Waak voor solowerkende clubmensen op belangrijke plekken want dat maakt de vereniging kwetsbaar. Organiseer voldoende activiteiten om de betrokkenheid en bereidwilligheid van leden, oud-leden, ouders en andere betrokkenen op peil te houden. Dat kan op tal van manieren.

Bij VDZ zie je dit onder andere terug in de vorm van het jaarlijkse familietoernooi (35 jaar), nieuwjaarswedstrijd (15 jaar), Join The Club-avonden (3 jaar), breed commissie-overleg (6 jaar), Vrijwilliger van het Jaar met vrijwilligersfeest (18 jaar), kerstfeestavond (minstens 50 jaar), Golden Oldies-activiteiten (4 jaar) en het ledenonderzoek (1 jaar). Dit gaat allemaal niet vanzelf en kan snel verzanden, bijvoorbeeld als een initiatiefnemer na verloop van tijd stopt of het overdraagt aan een minder betrokken opvolger. Op het gebied van 'verenigingskracht' moet je als bestuur de vinger aan de pols houden en er regelmatig een 'slinger aan geven'. Veel bestuurders zien dat niet als hun taak, waardoor die 'verenigingskracht' niet de aandacht krijgt die nodig is en afbrokkelt, met alle gevolgen van dien.

Vrijwilligers

Verder kun je de verenigingskracht versterken door zoveel mogelijk leden en ouders van jeugdleden als vrijwilliger te betrekken bij de vereniging. Aarzel niet om vrijwilligerswerk verplicht te stellen bij het aangaan van het lidmaatschap als je handen tekortkomt. Je bent immers een 'vereniging' en dat lukt alleen als iedereen meedoet. Er zijn talloze manieren waarop je dit kunt organiseren. Bij VDZ hebben we daar sinds 2005 goede ervaringen mee. Het levert niet alleen meer vrijwilligers op, het vergroot ook de betrokkenheid en het plezier van leden bij de club. VDZ is ook meteen begonnen met de verkiezing van Vrijwilliger van het jaar en het jaarlijkse vrijwilligersfeest. Als extra blijk van waardering, namens bestuur en alle leden, voor alle kaderleden en vrijwilligers die zich belangeloos inzetten voor de vereniging. Het ging niet vanzelf. Het was de eerste jaren 'doorduwen' met regelmatig een boete, schorsing, een paar royementen en voor enkele tegenstribbelende ouders de boodschap: 'Als u niet wilt meedoen, bent u niet meer welkom bij de club.'

Je hebt wel een bestuur met durf en daadkracht nodig en goede commissies die erachter staan, anders werkt het niet; je hebt namelijk voldoende vrijwilligers nodig om een vrijwilligersregeling goed te laten werken. Inmiddels zijn we 20 jaar verder en weten de leden en ouders niet beter. Sterker nog, het werkt eerder als visitekaartje, want wie wil er niet bij een goed georganiseerde club horen. VDZ heeft afgelopen jaar een ledenonderzoek uitgevoerd. Verreweg de meeste leden (87%) vinden vrijwilligerswerk belangrijk en dat het erbij hoort. 92% van de leden zich thuis bij VDZ en 79% van de leden is trots om bij VDZ te horen.

Op het gebied van vrijwilligers heeft de KNVB nog wel een tip: denk aan vrouwen. Gemiddeld is slechts 5% van de vrijwilligers op een voetbalvereniging vrouw. Alleen bij secretarissen en penningmeesters ligt dit percentage hoger. Dit terwijl gemiddeld 14% van de voetballende leden vrouw is en het aantal voetballende meiden/vrouwen gestaag toeneemt. Ter lering en vermaak drie valkuilen die ik vaak zie bij de invoering van dit soort regelingen: (1) de regeling is te moeilijk, het bevat te veel keuzes, uitzonderingen, administratie, etc. (2) de communicatie is onvoldoende, met één keer een aankondiging in het clubblad ben je er niet en (3) bestuur heeft te weinig aandacht voor naleving en handhaving (controleren, sanctioneren) waardoor zo'n regeling al snel verzandt want steeds meer leden houden zich er niet aan.



Houd het eenvoudig!

Als laatste nog twee aandachtspunten: uniformiteit en voorspelbaarheid.

- Uniformiteit; binnen verenigingen wordt vaak gepraat over nieuwe doelgroepen, activiteiten en sportaanbod. Maar let op, meer differentiatie en flexibiliteit maakt het werk qua organisatie, administratie en communicatie uitgebreider en complexer en daarmee ook arbeidsintensiever, foutgevoeliger en duurder. Dit betekent de balans vinden tussen enerzijds de meer toegevoegde waarde voor leden en de wijk en anderzijds de opbrengsten en kosten daarvan voor de vereniging.
- Voorspelbaarheid; de ervaring leert dat verenigingswerk net een dominospel is. Als je ergens begint te veranderen, dan zet dat meestal een reeks van andere dingen in gang waar andere leden en vrijwilligers last van hebben als je het niet tijdig en goed regelt. Dat geldt zeker bij ad-hoc ideeën en beslissingen. Zorg voor meer 'voorspelbaarheid' binnen de vereniging en houd daar zoveel mogelijk aan vast zonder dat het al te zeer ten koste gaat van de verenigingssponantiteit. Bijvoorbeeld door te werken met jaarplannen, jaarkalenders voor activiteiten en communicatie en procedures voor het indienen en beoordelen van 'goede ideeën' door commissies en bestuur.

Kortom, keep it simple! Dat zorgt voor minder werk en 'gedoe' en meer plezier voor leden en vrijwilligers.

Vitale sportvereniging

Uit onderzoek van Mulier Instituut blijkt dat 1 op de 5 sportverenigingen in Nederland een vitale sportvereniging is. Goed georganiseerd en maatschappelijk gedreven, met de beste kans om te overleven. Dat geldt minder voor de overige 80% van de amateurclubs. Daarvan wordt 29% als kwetsbaar gezien, dus onvoldoende klaar voor de toekomst. Een gewaarschuwde club telt voor twee. Helaas, een vitale sportvereniging word je niet zomaar, dat vraagt een lange adem en veel volharding. En dat begint met een sterk sportbestuur.

Kijken we naar VDZ dan staat de vereniging er goed voor. De sterke groei van 700 leden in 2005 naar 1600 leden in 2025 is goed opgevangen. Met als belangrijk startpunt de vrijwilligersregeling die in het seizoen 2005/2006 werd ingevoerd. Dat VDZ er goed voor staat blijkt ook uit een 'verenigingsscan' die de Gelderse Sportfederatie (GSF) in 2020 uitvoerde op verzoek van de Gemeente Arnhem. VDZ scoorde op dat moment als een van de weinige sportverenigingen in de regio op alle onderzochte thema's een voldoende; van strategisch beleid, financiën, juridisch, leden en vrijwilligers tot bestuur, accommodatie, communicatie en maatschappelijke oriëntatie. De GSF

concludeert dan ook: "De basis bij VDZ staat. Het is een gezonde vereniging, met voldoende leden op een prachtig sportpark." Net als de GSF was ook de toenmalige verenigingsadviseur van de KNVB te spreken over de koers van VDZ: "Het speerpuntenplan ziet er fantastisch en volledig uit. Het kan bijna niet anders dat jullie in 2026 een mooi jubileum(jaar) gaan vieren. Er is een duidelijk pad uitgezet op bestuurlijk niveau en op voetbaltechnisch gebied." Het kan natuurlijk altijd beter en het gevaar van tevreden achteroverleunen (stilstand is achteruitgang) is bij een vereniging altijd aanwezig. Vandaar dat VDZ vanaf 2019 als motto hanteert 'van samen groter naar samen beter'. Aanbevelingen van de GSF gingen over de rol van VDZ als buiten(voetbal)sportpartner van de wijk, het gebruik van sociale media voor clubbinding en het behoud van vrijwilligers. Allemaal onderwerpen uit het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026.

Welke weg neem jij?

Zoals een bekend gezegde luidt, lopen ook in sportverenigingsland vele wegen naar Rome. Dus welke weg neem jij? Welke weg neemt jouw vereniging, jouw bestuur? Zorg in ieder geval voor een duidelijke richting met goed verhaal, een sterk bestuur dat onderneemt, leidt en managet en een goed georganiseerde vereniging met veel verenigingskracht, met veel trouwe vrijwilligers.

De To Do-lijst in het kort; zeven punten om aan te werken als sportvereniging:

1. Weet waar je heen wilt.
2. Zorg voor een 'goed verhaal'.
3. Mobiliseer en stimuleer denkkraft en doenkraft.
4. Houd de 'verenigingskraft' (middenkader) op peil.
5. Besturen is sturen: ondernemen, leidinggeven én managen.
6. Maak iedereen vrijwilliger en houd het eenvoudig.
7. Volharding doet zegevieren: waai niet met alle winden mee, maak het leuk en hou vol.

Succes met je club!

3. Sportvereniging als maatschappelijk platform

De laatste jaren zijn veel bedrijven ontstaan die als 'platform' fungeren. Denk aan Airbnb, WeHelpen, Uber, Facebook en Bol.com. Zo'n platformbenadering biedt ook kansen voor sportverenigingen. Sportsponsoring 4.0: de sportvereniging als maatschappelijk platform.



Meerwaarde van sponsoring

Over sportsponsoring wordt veel gezegd en geschreven. Vaak gaat het om de vraag: wat levert sponsoring van een sportvereniging of sportbond op? Het antwoord is: veel. Tenminste, als je het goed aanpakt. Vaak draait het dan om het creëren van naamsbekendheid, een bepaald imago of het realiseren van een 'top of mind'-positie. Of zoals een oud vrouwtje ooit zei: 'ik kijk nooit reclame, ik koop alleen bekende merken'. Kijken we verder dan onze reclameneus lang is, dan liggen er op het gebied van 'sponsoring' vooral kansen voor sportverenigingen die zich weten te ontwikkelen van 'reclamemedium' tot 'maatschappelijk platform'.

Sponsoring als marketinginstrument

Uit tal van studies blijkt dat sponsoring een sterk marketinginstrument is. Het is een van de meest krachtige instrumenten voor het bouwen van een sterk merk. Op het gebied van 'brand building' is sponsoring bijvoorbeeld effectiever dan online video's, sociale mediacampagnes, radio- en tv-reclame, direct mail of advertenties in kranten of magazines. Dit geldt vooral voor sportsponsoring, want sport gaat vaak gepaard met emotie. Emotioneel gedreven marketing is het meest effectief, zo laat onderzoek zien. Zeker op langere termijn, want emotionele marketing raakt hoofd (ratio) én hart (emo) van de doelgroep. Er gaat in Nederland jaarlijks zo'n 800 miljoen euro (ongeveer een vijfde van alle reclamebestedingen) om aan sponsoring. Daarvan wordt 60%, zo'n 480 miljoen euro per jaar, besteed aan sportsponsoring. Van KNVB-hoofdsponsor ING tot de lokale Rabobank-vestiging die een amateurvoetbalvereniging sponsort.

Sponsoring van amateursportverenigingen

In de praktijk zien we in de amateursport allerlei vormen van sponsoring. Samengevat kunnen de verschillende sponsorvormen ingedeeld worden in:

- Promotie: zoals shirt-, kleding-, materiaal- en bordsponsoring.
- Relatiemarketing: businessclubs, netwerken en hospitality.
- Merkactivatie: toernooien, wedstrijden, evenementen, activiteiten, voordeelacties.
- Employer branding: vormen van arbeidsmarktcommunicatie.

Op het gebied van het meten van het effect van sponsoring van amateursport is niet veel onderzoek voorhanden. 'Meten is weten' kost immers geld en dat besteden amateurclubs liever ergens anders aan. Dus blijft het in de amateursport vaak bij keuzes en conclusies op basis van aannames, onderbuikgevoel en persoonlijke voorkeuren.

Toch kunnen de voordelen van sponsoring van amateursportverenigingen ook groot zijn. Ze liggen vaak op een breder terrein dan alleen het commerciële rendement. Zo is de Social Return On Investment (SROI) van investeringen in sport en bewegen 2,7. Anders gezegd: iedere 1 euro investering in sport en bewegen levert de maatschappij 2,7 euro op aan maatschappelijke meerwaarde.

Mediabedrijf of maatschappelijk platform

Terwijl grote professionele sportorganisaties zich steeds meer ontwikkelen tot internationaal opererende mediabedrijven met de focus op content, kanalen, fans, sponsorships en verdienmodellen, kunnen kleinere profclubs en amateursportverenigingen zich ontwikkelen tot 'maatschappelijke platformen' met de focus op leden, betrokkenheid, partnerships en het creëren van maatschappelijke meerwaarde.

Drie rollen

De laatste jaren zijn veel bedrijven ontstaan die als 'platform' fungeren. Denk aan Airbnb, Uber en Bol.com. Zo'n platformbenadering biedt ook kansen voor sportverenigingen. Bij een platformorganisatie heb je grofweg drie rollen: 1. platformorganisator (zoals Airbnb en Bol.com), 2. platformleveranciers (zoals verhuurders en verkopers) en 3. platformgebruikers (zoals huurders en kopers). Sportverenigingen zouden als 'platformregisseur' de rol van platformorganisator kunnen oppakken voor sportsponsoring 4.0.

Evolutie van sportsponsoring

De evolutie van sportsponsoring in een notendop.

- **Sportsponsoring 1.0:** sportsponsoring was lange tijd eenvoudige ruilhandel. In ruil voor geld maakt een sportvereniging reclame voor sponsors via kleding, reclameborden, advertenties en sponsorbijeenkomsten (relatiemarketing).
- **Sportsponsoring 2.0:** met internet kwam online reclame erbij met websites, online advertenties (banners), tv-schermen (narrow casting) en digitale nieuwsbrieven.
- **Sportsponsoring 3.0:** met sociale media kun je leden, supporters en sponsors 'binden en boeien' met interactie, entertainment en vermaak. De club als communitymanager.
- **Sportsponsoring 4.0:** de sportvereniging als platformorganisatie waarmee je nieuwe samenwerkingsverbanden legt tussen de club (platformorganisatie), bedrijven en sponsors (leveranciers), leden en supporters (afnemers) en maatschappelijke instellingen (partners en doelgroepen).

Van sponsoring naar platform

Veel sportverenigingen pendelen tussen sportsponsoring 1.0 en 2.0 met uitstapjes naar 3.0. Bij professionele voetbalclubs zien we al langer de beweging naar sportsponsoring 4.0. Zo heeft profclub Vitesse naast de bekende sponsorpakketten bij voetbalwedstrijden (sportsponsoring 1.0 t/m 3.0) ook een groot partnernetwerk van amateurclubs en voert het onder de noemer Vitesse Betrokken maatschappelijke projecten uit op het gebied van werken, gezondheid, onderwijs, jeugd, ouderen, G-voetbal en maatschappelijke diensttijd (sportsponsoring 4.0).

De platformbeweging richting sportsponsoring 4.0 zien we ook bij steeds meer amateursportverenigingen zoals voetbalvereniging VDZ uit Arnhem. Zo is VDZ niet alleen een amateurvoetbalvereniging met een voetbalacademie en scheidsrechtersacademie voor het opleiden van jeugdleden, trainer/coaches en clubscheidsrechters, het is ook een leer- en stagebedrijf en het biedt scholieren, buurtgenoten en jonge vluchtelingen de mogelijkheid om extra te sporten. Vrijwel dagelijks is een groep 65-plussers actief met onderhouds- en schoonmaakwerk voor de club én het gemeentelijk sportpark. Sponsors doen graag mee. Zo stellen de drie hoofdsponsors van VDZ de ruimte op het shirt van het eerste mannenteam graag ter beschikking aan een goed doel.

Open club

Deze ontwikkeling wordt versterkt door het streven van de overheid en gemeenten naar 'open clubs', participatiemaatschappij en de wens van verenigingen, bedrijven en sponsors om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren. De sportvereniging als verlengstuk van de gemeente, het onderwijs en de buurt. De vereniging als ontmoetingsplaats, ontwikkelpraktijk, buitenschoolse (sport)opvang en sociaal bindmiddel voor grote groepen mensen, van jong tot oud. De maatschappelijk gedreven sportvereniging als de kerkgemeenschap van de 21e eeuw. Dat biedt kansen voor sportverenigingen die de klassieke sponsorbenadering weten uit te breiden naar een platformbenadering.

Platformregisseur

De impact van sportsponsoring 4.0 is groot. Niet alleen voor de sportvereniging zelf en de maatschappelijke partners en doelgroepen. Ook voor bedrijven, ondernemers en zzp-ers die steeds vaker zoeken naar manieren om maatschappelijk van betekenis te zijn. Daar kunnen 'platformverenigingen' voor zorgen. Samen creëer je maatschappelijke meerwaarde. Snel scoren is er in de regel niet bij. Het vraagt om een goede relatie tussen alle partijen, gericht op samenwerking en win-win-win: voor sponsorpartner, de sportvereniging en de maatschappij. Het vraagt ook een andere rol van de sportvereniging: niet alleen reclameverkoper, relatiemanager en communitymanager, maar ook platformregisseur voor het bieden van toegevoegde waarde voor alle partijen.

4. Van Open Club naar Community Club

Al jaren zingt de term 'open club' rond in sportverenigingsland. Geïntroduceerd door NOC*NSF en opgepikt door sportbonden en gemeenten. Een open sportvereniging kent vier belangrijke pijlers: open cultuur, vraaggerichtheid, ondernemerszin en samenwerking. Hoe zit dat bij voetbalvereniging VDZ uit Arnhem?



In het kort

Bij een open club hebben bestuurders en betrokkenen een open houding. De club fungeert als ontmoetingsplaats en zorgt voor een breed sport- en activiteiten aanbod voor verschillende doelgroepen. Afgestemd op leden, buurtgenoten en andere geïnteresseerden. De club kijkt naar buiten en werkt samen met anderen om zoveel mogelijk mensen aan het sporten en bewegen te krijgen. De club is actief en werkt vanuit een langetermijnvisie. De club denkt vraag- en buurtgericht en gaat steeds opnieuw na wat de behoeften zijn en speelt daarop in. Tot zover de theorie.

Vele vormen

In de praktijk kent de 'open club' vele gedaantes. Sommige sportverenigingen ontwikkelen zich tot een 'buurtclubhuis', als ontmoetingsplaats voor mensen uit de buurt of het dorp. Andere sportclubs werken samen met zorg- en welzijnsinstellingen voor het organiseren van sport- en recreatie-activiteiten voor eenzame ouderen of mensen met een beperking. Ook zijn er sportverenigingen die voor basisscholen sportlessen verzorgen in het kader van meer sporten en bewegen op school. Andere sportverenigingen stellen hun clubhuis beschikbaar voor taalles aan migranten of tafeltennis voor de buurt. In grote steden vind je soms sportverenigingen die werkplekken hebben geregeld voor werkende ouders van sportende kinderen, inclusief warme maaltijd en kinderopvang.

Focus!

Kortom, geen open club is hetzelfde en de mogelijkheden zijn eindeloos. Vaak zie je een mix van doelen, doelgroepen en activiteiten. Maar je kunt als amateursportvereniging niet alles voor iedereen doen en vaak is dat ook niet nodig. Dat betekent focus! Of zoals de Duitse wetenschapper, filosoof en staatsman Johann Wolfgang von Goethe ooit zei: 'In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.'

Buiten(voetbal)sportpartner van de wijk

VDZ omarmt al vele jaren het idee van 'open club'. VDZ ontwikkelt zich verder als vitale, duurzame en maatschappelijke club én als 'buiten(voetbal)sportpartner' van de wijk; door het aanbieden of faciliteren van sportactiviteiten op doordeweekse ochtenden en middagen. Dat is de focus van VDZ. De accommodatie van VDZ biedt dan, net als het gehele Sportpark Cranevelt en het park Zypendaal daarom heen, extra buitensportmogelijkheden voor leden, bedrijven en wijkgenoten. In weekenden en op doordeweekse namiddagen en avonden heeft VDZ de accommodatie zelf hard nodig voor de ruim 1600 leden en meer dan 90 teams.

Niet alles

VDZ kan als 'open club' niet alles doen. Zoals managementgoeroe Michael Porter ooit zei: 'The essence of strategy is choosing what not to do.' VDZ houdt zich primair bezig met veldvoetbal in diverse verschijningsvormen. Voor andere sporten zoals tennis, bootcamp, rugby en wielrennen kan men bij andere sportclubs op het sportpark terecht of daarbuiten. VDZ hoeft ook geen buurthuis te zijn. Altevweer-Cranevelt heeft een actieve wijkvereniging en een buurthuis dat met financiële steun van gemeente en provincie de wijk bedient. Ook voor andere zaken is er aanbod in de buurt.

Wat wel?

Waar houdt VDZ zich wel mee bezig als open club naast alle reguliere voetbalactiviteiten? Een kleine greep: CIOS-stagepartner, Calibris leerbedrijf, naschoolsporten, schoolvoetbal, voetbal voor nieuwkomers, gezonde sportlocatie, G-voetbal, Walking Football, Arnhems Sportakkoord, VDZ Voetbal Academie, VDZ Scheidsrechtersacademie, fysiotherapiepraktijk, maatschappelijke stages en vrijwilligerswerk voor leden en buurtgenoten. Dit gaat niet vanzelf. Het vraagt van alle betrokkenen prioriteit, voldoende menskracht en volharding om dit tot een succes te maken.



Rol van de vereniging

Bij dit soort samenwerkingsverbanden is het de vraag welke rol je als sportvereniging wilt innemen? Ben je initiator, kartrekker/coördinator, deelnemer of facilitator. En hoeveel mensen en middelen vraagt het en heb je dat als sportvereniging beschikbaar? Als het bijvoorbeeld om G-voetbal, Walking Football en voetbal voor nieuwkomers gaat, vult VDZ alle rollen in. Terwijl VDZ bij schoolvoetbal, voetbalkampen en de fysiotherapiepraktijk alleen facilitator is voor het beschikbaar stellen van de accommodatie e.d. Ieder soort samenwerkingsverband en iedere rol vraagt van de club andere kennis, kunde, mensen en (financiële) middelen en die moeten wel voorhanden zijn.

Lange adem

Dit alles ging bij VDZ niet zo voortvarend als het nu misschien lijkt. Zo was een vorig bestuur niet zo enthousiast over het idee van open club en de profilering als 'buiten(voetbal)sportpartner van de wijk'. Want zo zei men: 'Waarom zouden we het doen? We groeien hard, hebben voldoende leden en zijn al druk genoeg met het gewone verenigingswerk'. Daar zit wat in, maar daardoor krijgen open club-initiatieven niet de prioriteit en menskracht die nodig is. Het lukt in zo'n situatie nauwelijks om mensen te overtuigen van de (lange termijn) voordelen voor de club en maatschappij. Je moet erin geloven, je moet het willen. Johan Cruijff zou zeggen: 'Je ziet het pas als je het door hebt.' Zie hier een van de oorzaken van een 'wicked problem' zoals onderzoekers dit noemen.

Wicked Problem

Als het gaat om samenwerkingsverbanden voor het uitgebreider benutten van sportaccommodaties heb je volgens onderzoekers al snel te maken met een 'wicked problem'. Een moeilijk en lastig oplosbaar probleem want het vraagt samenwerking tussen meerdere partijen zoals gemeente, sportvereniging, buurt, bedrijf en/of onderwijs-, zorg- en welzijnsinstelling. Allemaal organisaties met hun eigen visie, doelen, prioriteiten, wensen en belangen.

Onderbenutting van sportaccommodaties komt volgens onderzoekers meestal door een combinatie van factoren zoals:

- Gevoel van urgentie is onvoldoende aanwezig bij partijen; de voordelen zijn niet voor iedereen voldoende groot om in beweging te komen.
- Ondernemerschap en organisatiekracht zijn bij sportverenigingen en samenwerkingspartijen vaak onvoldoende aanwezig.
- Het monofunctionele karakter van de accommodatie, of andere moeilijk vervulbare eisen, beperken de gebruiksmogelijkheden van andere partijen.
- Schaarste aan (financiële) middelen: er zijn meer wensen dan met de beschikbare middelen voor sport kunnen worden vervuld.
- Wet- en regelgeving (zoals bestemmingsplan) kan de combinatie van verschillende functies van een sportaccommodatie bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken.
- Exploitatie-aspecten maken het lastig, want eigendom, beheer en gebruik van (gedeelten van) accommodaties zijn vaak in verschillende handen.
- Landelijke normen voor sport en onderwijs kunnen het gebruik belemmeren van sportfaciliteiten van sportclubs door scholen en vice versa.

Kartrekker

Bij ieder goed idee of mooi plan is het dan ook de vraag: wie gaat hier de kar trekken, obstakels verwijderen, samenwerking faciliteren, de kosten betalen? De gemeente lijkt als overheidsorgaan en eigenaar van gemeentelijke sportaccommodaties een voor de hand liggende partij, maar pakt die het op? Allerlei vormen van verenigingsondersteuning, waaronder de inzet van buurtsportcoaches, hebben volgens kennisinstituut ZonMw tot op heden weinig uitgehaald. Dus is de vraag volgens ZonMw: hoe kunnen we sportverenigingen bestuurlijk en organisatorisch zo versterken dat zij deze en andere lastige opgaven wel aankunnen?

Goede vraag, nu het antwoord nog. Bij VDZ zijn het de verenigingsmanager (het is een van zijn taken) en enkele bevoegen vrijwilligers die als 'kartrekker' van dit soort samenwerkingsverbanden fungeren. Met behulp van verschillende partijen waarmee wordt samengewerkt. Want zoals een Afrikaans gezegde luidt: alleen ga je sneller, samen kom je verder.

Community Club

De volgende uitdaging is om alle samenwerkingspartijen en deelnemers aan open club-initiatieven sterker aan je sportvereniging te binden. Om te zorgen voor onderlinge verbondenheid. Zodat er voor alle betrokkenen echte win-win situaties ontstaan. Ik las ergens de term 'community club', dat dekt misschien nog wel beter de lading. Want een leuke sportvereniging is als een community en daar wil je bij horen: een groep mensen die het goed met elkaar kan vinden en met een gezamenlijk doel. In het geval van VDZ is dat al bijna 100 jaar voetbal met meer plezier, voor iedereen, dus Join The Club!

5. Sportsponsoring biedt kansen voor bedrijven

Over sponsoring van sport wordt veel gezegd en geschreven. Vaak gaat het om de vraag: wat levert sponsoring van een sportbond of sportvereniging op? Het antwoord is: veel. Als je het goed aanpakt. De afgelopen jaren is daar regelmatig onderzoek naar gedaan. Of zoals een oud vrouwtje ooit zei: 'ik kijk nooit reclame, ik koop alleen bekende merken'. Een tipje van de sluier.



Geschiedenis van sportsponsoring

Sportsponsoring is zo oud als de weg naar Rome. Rijke Grieken en Romeinen doneerden duizenden jaren geleden al geld aan atleten en gladiatoren voor aanzien en bekendheid bij het grote publiek. Coca-Cola wordt gezien als de eerste internationale sportsponsor. Begin vorige eeuw reden wielrenners al met shirtreclame en vertelden honkballers in advertenties dat hun fans Coca-Cola moesten drinken. Een logische keuze van de eerste generatie marketeers. Zij zagen al snel dat sponsoring van sport goed werkt voor het opbouwen van naamsbekendheid en het aanjagen van de verkoop.

Effect van sponsoring is groot

Uit internationale studies blijkt dat sponsoring een sterk marketinginstrument is. Het is een van de meest krachtige instrumenten voor het bouwen van een sterk merk. Op het gebied van 'brand building' is sponsoring bijvoorbeeld effectiever dan online video's, sociale mediacampagnes, radio- en tv-reclame, direct mail of advertenties in kranten of magazines. Dit geldt vooral voor sportsponsoring, want sport gaat vaak gepaard met emotie. En uit onderzoek blijkt dat emotioneel gedreven marketing het meest effectief is. Zeker op langere termijn, want emotionele marketing raakt hoofd (ratio) én hart (emo) van de doelgroep.

Sportsponsoring in Nederland

Inmiddels gaat er jaarlijks in Nederland zo'n 800 miljoen euro (ongeveer een vijfde van alle reclamebestedingen) om aan sponsoring. Daarvan wordt 60%, zo'n 480 miljoen euro per jaar, besteed aan sportsponsoring. Van de ING die de KNVB sponsort tot Jumbo Visma met zijn eigen wiel- en schaatsploeg. Het effect kan groot zijn. Dat horen we terug in deze korte podcast uit 2019 van BNR Nieuwsradio over het rendement van sportsponsoring.

Sponsoring van profvoetbal

Een groot aantal bedrijven besteedt een flink deel van zijn marketingbudget aan sponsoring van clubs in het betaald voetbal. Denk aan Ziggo dat hoofdsponsor is van Ajax of de vele

businessclubs bij BVO's. Heeft dat zin? De voordelen zijn groot, zo blijkt uit het jaarlijkse partnershiponderzoek (voorheen sponsoronderzoek) van de KNVB. Door sponsoring van profclubs nemen naamsbekendheid en merkvoorkeur van bedrijven en merken toe en weet men nieuwe klanten aan te trekken. Bedrijven in zakelijke markten zijn tevreden over de mogelijkheden en resultaten van relatiemarketing, netwerken en hospitality.

Sponsoring van amateurclubs

De voordelen van sponsoring van clubs in het amateurvoetbal zijn ook groot. Ze liggen vaak op een breder terrein dan alleen het commerciële rendement. Zo is de Social Return On Investment (SROI) van investeringen in sport en bewegen 2,7. Anders gezegd: iedere 1 euro investering in sport en bewegen levert de maatschappij 2,7 euro op aan maatschappelijke meerwaarde.

Op het gebied van het meten van het effect van sponsoring van amateursport is minder onderzoek voorhanden. 'Meten is weten' kost immers geld en dat besteden amateurclubs liever ergens anders aan. Dus blijft het in de amateursport vaak bij keuzes en conclusies op basis van aannames, onderbuikgevoel en persoonlijke voorkeuren. In de praktijk zien we in de amateursport allerlei vormen van sponsoring.

Samengevat kunnen de verschillende sponsorvormen ingedeeld worden in:

- Promotie: zoals shirt-, kleding-, materiaal- en bord sponsoring.
- Relatiemarketing: businessclubs, netwerken en hospitality.
- Merkactivatie: toernooien, wedstrijden, evenementen, activiteiten, voordeelacties.
- Employer branding: vormen van arbeidsmarktcommunicatie.

Voordelen van sportsponsoring

Als we alle onderzoeken op een rij leggen dan valt daar wel een rode draad uit te halen. De potentiële voordelen van sponsoring van sportverenigingen, amateur of professioneel, zijn groot. De voordelen hebben primair te maken met het beïnvloeden van de kennis (weten), de houding (willen) en het gedrag (doen) van de gezamenlijke sponsor-/clubdoelgroep.

De potentiële voordelen van sponsoring van sportverenigingen in het kort:

1. Emotionele persoonlijke voordelen voor de sponsor:

- 'Goed gevoel': goed doen, tevreden, status, betrokken, trots.

2. Rationele bedrijfsvoordelen van sponsoring:

- Meer naamsbekendheid (herkenning).
- Sterker imago (positief beeld).
- Sterkere concurrentiepositie (onderscheidend).
- Voorkeurspositie als bedrijf/leverancier (gunfactor).
- Aanbevelingsbereidheid klanten (mond-tot-mondreclame).
- Betrokkenheid van klanten en medewerkers (binding en behoud).
- Zakelijke markt: relatiebeheer, netwerken en leadgeneratie.
- Hogere financiële (beurs)waardering.

3. Maatschappelijke opbrengsten van sponsoring:

- Social Return On Investment (SROI) van investeringen in sport en bewegen.
- Steunen van familie, vrienden, klanten, werknemers, club, buurt, wijk en stad.

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Sportverenigingen worden in de regel vooral gesteund door relatief kleine bedrijven. Grote(re) bedrijven zouden, vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid, de duizenden amateursportverenigingen wel wat meer kunnen steunen. De breedtesport wordt volgens onderzoek van Mulier Instituut voor het overgrote deel gefinancierd door contributie betalende leden en lokale overheid. Sponsor- en reclamegelden maken gemiddeld maar 11% uit van de verenigingsinkomsten. En die zijn grotendeels afkomstig van het lokale MKB.

Het grootbedrijf schittert bij de breedtesport door afwezigheid. Of zoals wel eens wordt gezegd: 'breedtesport heeft 99% van de leden, toch sponsort het grootbedrijf vooral de 1% topsporters.' Zonde. Want zoals we eerder al zagen blijkt uit onderzoek van Mulier Instituut dat 1 euro investering in sporten en bewegen de samenleving 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. Het levert sterkere lokale gemeenschappen op met meer sociale verbinding, minder criminaliteit en meer welzijn en gezondheidswinst.

Sponsoring van een maatschappelijk gedreven vereniging heeft ook diverse bedrijfsvoordelen. Het draagt bij aan meer naamsbekendheid, een groter zakelijk netwerk, een beter imago en meer merkvoorkeur bij bestaande en potentiële klanten en medewerkers. Je kunt met sponsoring jouw bedrijf of merk onderscheidend positioneren in de markt. Dat geldt voor kleine en grote bedrijven. Tel uit je winst! Er zijn wel grote bedrijven, zoals banken en verzekeraars, die soms in samenwerking met sportbonden de breedtesport steunen, maar die willen vaak voor een dubbeltje op de eerste rang zitten met de sportvereniging als aangekleed reclamevehikel.

Succesfactoren sport sponsoring

Of de baten opwegen tegen de kosten kan pas na verloop van tijd vastgesteld worden. Meten is weten is hier het devies. Bedenk dat juist bij sponsoring van amateursport relatief kleine investeringen tot grote maatschappelijke baten kunnen leiden. Succesvolle sponsoring begint als eerste met een goed plan. Met een persoonlijke benadering van de sponsor met goede en transparante communicatie over en weer. Belangrijk is verder een goede 'fit' tussen enerzijds de ondernemer met zijn bedrijf, producten en klanten en anderzijds de sportvereniging met zijn visie, cultuur, leden en achterban. Succesvolle sponsoring besteedt niet alleen aandacht aan merkbouw (kennis en houding) maar ook aan merkactivatie (gedrag) bij de doelgroep. Dus niet alleen aandacht voor naamsbekendheid en imago, maar ook voor verkoop. Sponsoring vraagt ook een lange adem. Onderzoek wijst uit dat des te langer de sponsorovereenkomst loopt, des te groter de positieve effecten van sponsoring zijn.

Triple Win

Snel scoren is er in de regel niet bij. Het vraagt om een goede relatie tussen alle partijen, gericht op samenwerking en win-win-win: voor de sponsor, de sportvereniging en de maatschappij. Sponsoring van een sportvereniging is niet alleen leuk, het levert jou als persoon, ondernemer en bedrijf ook wat op! Vandaar dat voetbalclub VDZ uit Arnhem zijn motto 'Voetbal met meer plezier' naadloos heeft doorvertaald naar 'VDZ. Sponsoring met meer plezier'. Wie wil dat niet?

Maatschappelijk betrokken ondernemen bij VDZ

MAATSCHAPPELIJK BETROKKEN ONDERNEMEN

Samen realiseren van maatschappelijke meerwaarde
Voor vereniging, bedrijf én samenleving

Grootbedrijf (1%)

>250 medewerkers
Landelijk / Internationaal
MVO-beleid
Duurzaam personeelsbeleid

Groot MKB (9%)

10-250 medewerkers
Regionaal / Landelijk
MVO-beleid
Duurzaam personeelsbeleid

Klein MKB (90%)

1-9 medewerkers
Lokaal / Regionaal
MVO-beleid
Duurzaam personeelsbeleid

Waarom maatschappelijke sponsoring?

Emotioneel – Rationeel – Samenleving

Emotionele redenen:

- Goed doen/goed gevoel/trots
- Kinderen/familie bij club
- Club-minded
- Eigen wijk/buurt/stad
- Wens medewerkers/klanten
- Druk/verwachting omgeving

Rationele redenen:

- Naamsbekendheid en imago
- Netwerken en contacten
- Nieuwe klanten en opdrachten
- Werven/behouden personeel
- Druk/verwachting omgeving
- Fiscaal aftrekbaar

Samenleving redenen:

- MVO-doel
- Maatschappelijk relevant zijn
- Rol spelen in gemeenschap
- Steun lokale verenigingen
- Steun buurt/wijk/organisaties
- Druk/verwachting omgeving

Opbrengst van maatschappelijke sponsoring?

Emotioneel – Rationeel – Samenleving

Emotionele opbrengst:

- Goed doen/goed gevoel
- Aandacht en sympathie
- Steun medewerkers/klanten
- Waardering omgeving
- Positie, status, aanzien
- Zelfvertrouwen en trots
- Gunfactor

Rationele opbrengst:

- Naamsbekendheid en imago
- Relaties, netwerk en contacten
- Nieuwe klanten en opdrachten
- Onderscheidend in de markt
- Nieuwe/vitale medewerkers
- Trouw medewerkers/klanten
- Financiële (beurs) waardering

Samenleving opbrengsten:

- Behalen MVO-doel
- Maatschappelijk relevant zijn
- Bewustwording/zichtbaarheid
- Invloed in gemeenschap
- Sterkere lokale organisaties
- Fijne leefomgeving: wijk/buurt
- Maatschappelijke winst (SROI)

Goede match tussen sponsor en club

Emotioneel – Rationeel – Samenleving

Emotionele match door:

- Gunfactor
- Win-Win-Win gevoel
- Persoonlijke benadering
- Samenwerking en relatie
- Communicatie
- Transparantie

Rationele match door:

- 'Fit' tussen bedrijf en club
- Betrokkenheid doelgroep
- Passend aanbod /wederdienst
- Maatwerk en flexibiliteit
- Prijs, waarde en contractduur
- Professionaliteit en kwaliteit

Samenleving match door:

- MVO-uitdaging
- Maatschappelijke relevantie
- Samenspel met gemeenschap
- Diversiteit en inclusiviteit
- Cultuur/ normen/waarden
- Betrokkenheid deelnemers

VDZ – Voetbal met meer plezier

Vitaal – Maatschappelijk – Duurzaam

Een unieke kans voor maatschappelijke sponsoring dat er echt toe doet!



6. Investeren in sport en bewegen loont voor de maatschappij

Wist je dat? Iedere 1 euro investering in sport en bewegen levert de maatschappij 2,7 euro op. Meer sport en bewegen leidt tot minder zorgkosten, minder ziekteverzuim, minder schooluitval, minder criminaliteit en meer levensjaren met meer plezier. Tel uit je winst!



Foto uit de brochure VDZ Fundament.

SROI van sport en bewegen is 2,7

Mulier Instituut heeft berekend dat de SROI van sport en bewegen op landelijk niveau 2,7 is. Dat betekent dat iedere 1 euro investering in sport en bewegen, de maatschappij 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. De Social Return On Investment (SROI) is een manier om het maatschappelijk rendement van investeringen in sport en bewegen uit te drukken. Een SROI boven de 1 betekent dat de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, dus dat de investeringen maatschappelijke meerwaarde opleveren. De SROI en bedragen zijn gebaseerd op rekenwerk met aannames en gemiddelden. Het zijn dus indicaties. Maar het geeft goed de maatschappelijke meerwaarde aan van sport en bewegen. De maatschappelijke winst zit hem op het gebied van gezondheid, arbeid, sociaal en vrijwilligerswerk. Anders gesteld: meer sport en bewegen leidt tot minder zorgkosten, minder ziekteverzuim, minder schooluitval, minder criminaliteit en meer levensjaren met meer plezier.

Huidige situatie baart zorgen

De huidige situatie onder met name jongeren baart zorgen (CBS, RIVM e.a.):

- 22% van alle kinderen (5-12 jaar) doet niet wekelijks aan sport.
- 30% van alle basisschoolkinderen heeft gebrekkige bewegingsvaardigheid/motoriek.
- 66% van alle 12-16 jarigen beweegt te weinig. 38% van alle 4-12 jarigen.
- 53% van alle 16-20 jarigen beweegt te weinig. 54% van alle volwassenen.
- 25% van alle 18-25 jarigen heeft overgewicht. 51% van alle volwassenen.
- 25% van alle 12-25 jarigen heeft mentale/psychische problemen.
- 25.000 jongeren (12-23 jaar) verlaten school vroegtijdig en zonder startkwalificatie.
- 36% van 12-17 jarigen heeft naar eigen zeggen het voorgaande jaar een strafbaar feit gepleegd.

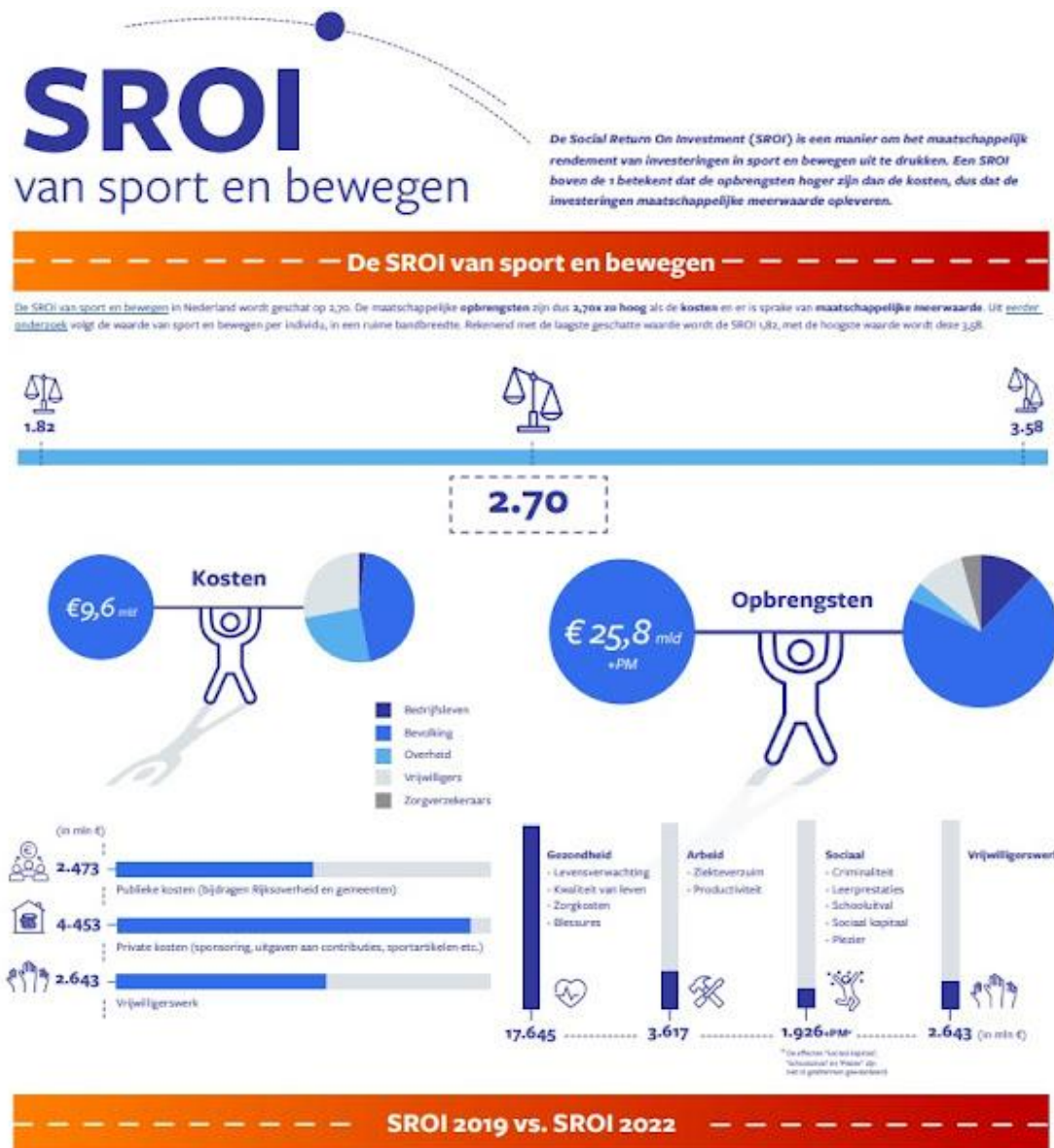
Winst van sport en bewegen

De maatschappelijke winst van meer sporten en bewegen is groot, een paar voorbeelden:

- Als 10% van de mensen die te weinig beweegt, dit wel gaat doen, kan dit Nederland een jaarlijkse waarde opleveren van € 1,28 miljard [Ecorys].

Ben jij klaar voor de toekomst? De toekomstbestendige sportvereniging

- De helft van de niet sportende kinderen heeft de potentie om te gaan sporten bij een sportclub. De kans dat kinderen later ook/blijven sporten, is groter als men op jonge leeftijd ook al sport. Jong geleerd is oud gedaan. [NOC/NSF].
- Sporten en bewegen werkt zeer goed tegen symptomen van depressie en angst bij een breed scala van volwassen populaties, waaronder de algemene bevolking, mensen met gediagnosticeerde psychische stoornissen en mensen met een chronische ziekte [University of South Australia].
- Investerings in 'sport en bewegen' dragen bij aan de 'Sustainable Development Goals (SDG)' voor goede gezondheid en welzijn, onderwijs, ongelijkheid verminderen en duurzame steden en gemeenschappen. [Verenigde Naties].
- Mensen die vrijwilligerswerk doen zijn gelukkiger dan mensen die dat niet doen. Onder vrijwilligers zegt 91% zich gelukkig te voelen, bij mensen die geen vrijwilligerswerk doen is dat 85%. [CBS].
- De winst van minder schooluitval, meer startkwalificaties, minder vandalisme en minder jeugdcriminaliteit is enorm, maar valt moeilijk in geld uit te drukken.



Factsheet SROI van sport en bewegen

Investeren in sportverenigingen loont

De conclusie is helder: investeren in sportverenigingen loont. Zij zorgen er voor dat meer mensen met plezier sporten, bewegen en vrijwilligerswerk doen. Sportverenigingen vormen de brug tussen beleid en resultaat, van denken naar doen. Dat leidt voor de maatschappij tot minder zorgkosten (minder fysieke en mentale problemen), minder ziekteverzuim (hogere productiviteit), minder schooluitval (betere leerprestaties), minder criminaliteit (minder schadelast), een langere levensverwachting (we worden ouder) en meer plezier (we zijn gelukkiger).

Maatschappelijk betrokken ondernemen

Grote bedrijven zouden, vanuit hun maatschappelijke betrokkenheid, sportverenigingen wel wat meer kunnen steunen. De vele duizenden amateursportverenigingen kunnen het niet alleen. De breedtesport wordt volgens onderzoek van Mulier Instituut voor het overgrote deel gefinancierd door contributie betalende leden en lokale overheid. Sponsor- en reclamegelden maken gemiddeld maar 11% uit van de verenigingsinkomsten. En die zijn grotendeels afkomstig van het lokale MKB.

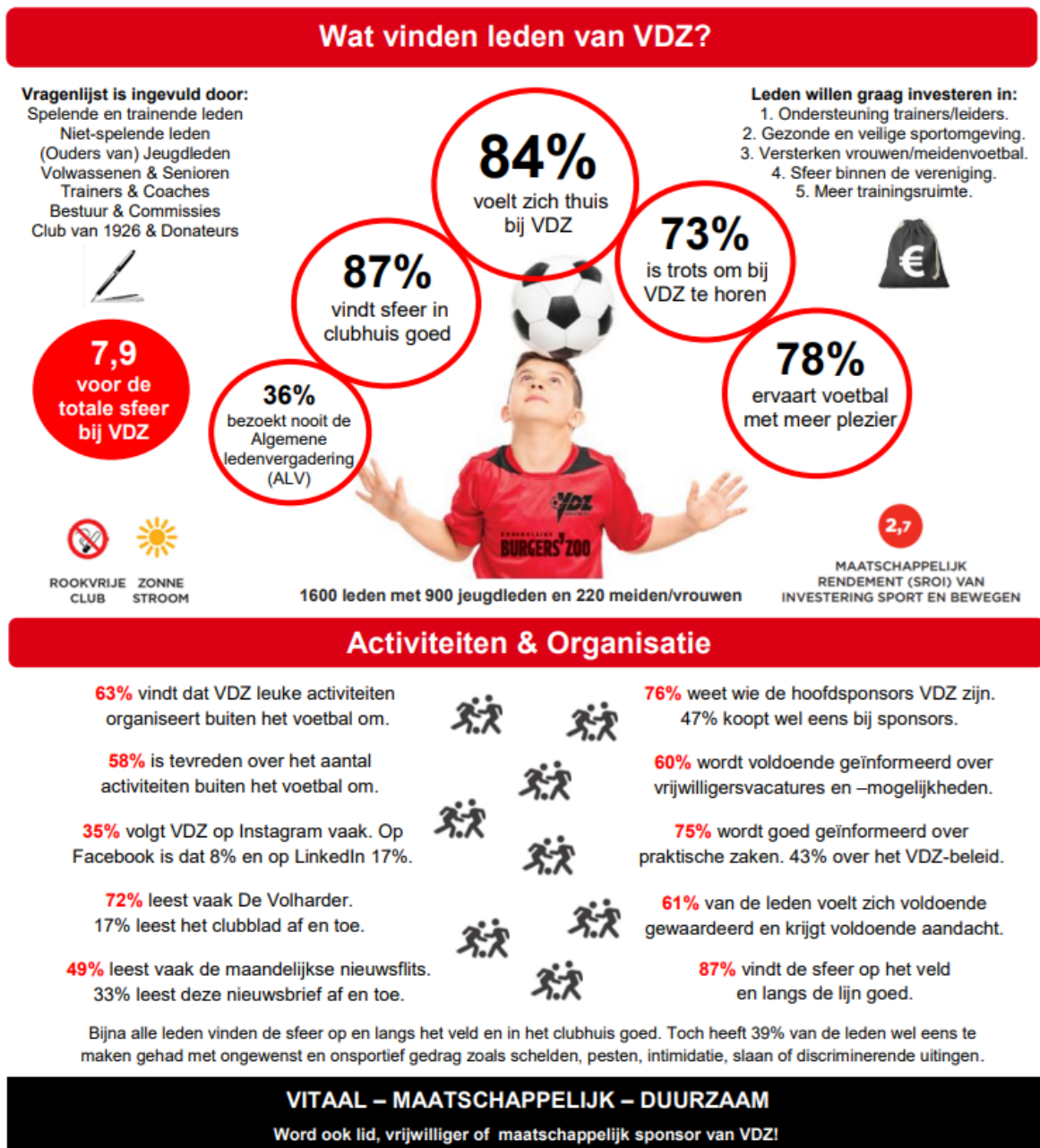
Het grootbedrijf schittert bij de breedtesport door afwezigheid. Of zoals wel eens wordt gezegd: 'breedtesport heeft 99% van de leden, toch sponsort het grootbedrijf vooral de 1% topsporters.' Zonde. Want zoals we eerder al zagen blijkt uit onderzoek van Mulier Instituut dat 1 euro investering in sporten en bewegen de samenleving 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. Het levert sterkere lokale gemeenschappen op met meer sociale verbinding, minder criminaliteit en meer welzijn en gezondheidswinst.

Sponsoring van een maatschappelijk gedreven vereniging heeft ook diverse bedrijfsvoordelen. Het draagt bij aan meer naamsbekendheid, een groter zakelijk netwerk, een beter imago en meer merkvoorkeur bij bestaande en potentiële klanten en medewerkers. Je kunt met sponsoring jouw bedrijf of merk onderscheidend positioneren in de markt. Tel uit je winst!

Volharding Doet Zegevieren

Hoe langer we blijven sporten en bewegen, des te groter de winst voor onszelf en de maatschappij. Uitgaven aan en subsidiering en sponsoring van sportverenigingen zijn dan ook geen 'kosten' maar rendabele investeringen in maatschappelijk welzijn voor grote groepen mensen. VDZ uit Arnhem draagt daar al bijna 100 jaar aan bij. Goed om te weten.

Factsheet met resultaten uit ledenonderzoek VDZ



7. Zo krijg je meer vrijwilligers voor je club

De Stentor schreef onlangs over de vrijwilligersuitdaging voor sportverenigingen. Een flinke klus ondanks dat Nederland op vrijwilligersgebied tot de wereldtop behoort; 49% van de Nederlanders doet volgens het CBS aan vrijwilligerswerk. Nog niet genoeg, want iedereen vist in dezelfde vrijwilligersvijver: sport, buurt, zorg, welzijn, onderwijs, cultuur, enz. In dit artikel vind je een aantal tips voor het werven en behouden van vrijwilligers.



Vrijwilligersvacatures

De Stentor ondervroeg 36 grote voetbal-, tennis-, hockey- en atletiekverenigingen in de regio Apeldoorn. De belangrijkste problemen die in het artikel (premium) vermeld staan:

- Bestuursfuncties niet vervuld (56%)
- Onvoldoende scheidsrechters (56%)
- (Jeugd)teams hebben geen trainer/leider (44%)
- Kantine en/of keuken moet soms dicht (29%)
- Achterstallig onderhoud/onvoldoende schoonmaak (24%)
- Druk op de (kleine) groep vrijwilligers groter (18%)
- Wedstrijden kunnen niet doorgaan (3%)

Vrijwilligers werven

Iedereen is druk, dus je concurreert als eerste om 'tijd'. Probeer het vrijwilligerswerk daarom zo aantrekkelijk mogelijk te maken zodat meer mensen 'ja' zeggen. In het artikel komen diverse oplossingen aan bod (percentage clubs dat het toepast):

- Vrijwilligers persoonlijk benaderen (94%)
- Vrijwilligerstaken opknippen/kleiner maken (72%)
- Leden verplichten om taken op zich te nemen (44%)
- Betaalde vrijwilligersfuncties (25%)
- Gebruik van technologie, bijv. apps (17%)
- Meer contributie of afkopen vrijwilligerswerk (14%)

Andere oplossingen die worden genoemd:

- Aanstellen verenigingsmanager
- Aanstellen betaalde krachten/professionals

Ben jij klaar voor de toekomst? De toekomstbestendige sportvereniging

- Betalen van functies via vrijwilligersvergoeding
- Betalen van gewerkte uren zoals schoonmaak
- Bestuurswerk verminderen door taakherschikking
- Minder vrijwilligers nodig door andere opzet trainingen
- Opleiden van trainer/coaches, scheidsrechters en kaderleden.
- Waarderen/belonen van vrijwilligers met feest e.d.

Vrijwilligersregeling

Steeds meer sportverenigingen stimuleren het vrijwilligerswerk met een 'vrijwilligersregeling'. Die regelingen zien er in de praktijk verschillend uit. Soms is het voor leden of ouders van jeugdleden verplicht om aan zo'n vrijwilligersregeling deel te nemen.

Enkele veelvoorkomende regelingen op een rij:

- **Diensten:** bij veel clubs kunnen leden en ouders van jeugdleden voor ieder seizoen kiezen uit verschillende categorieën van verenigingsdiensten zoals kaderfuncties, bar- of keukendiensten, schoonmaakdiensten of jeugdtaken. Uitgangspunt is dat je minstens 10 of 12 uur per seizoen verenigingswerk verricht.
- **Punten:** bij veel clubs moeten leden naast de contributie ook vrijwilligerspunten verdienen. Bijvoorbeeld 10 punten voor 10 uur vrijwilligerswerk. Teamtaken zoals vlaggen, rijden of fluiten van het eigen team tellen niet mee als punten. Ook kaderleden vallen hierbuiten, die maken hun uren al. Bij sommige clubs hanteren ze een puntensysteem per team.
- **Borg:** sommige clubs verhogen onder de noemer 'borg' de contributie fors, bijvoorbeeld met 100 euro. Geld dat je kan terugverdienen met het uitvoeren van verenigingstaken. Bijvoorbeeld 10 euro per uur/punt. Met het geld dat overblijft, dat niet door leden wordt 'terugverdiend', kunnen betaalde krachten worden ingeschakeld.
- **Beloning:** er zijn ook clubs waar je vrijwilligerspunten kunt verdienen die je vervolgens kunt verzilveren voor 'beloningen' zoals waardebonnen, cadeaubonnen of door sponsors beschikbaar gestelde kortingen of aanbiedingen. De punten die je gespaard heb kun je zien in je eigen app. Niet verplichten, maar belonen is het devies.
- **Afkopen:** bij sommige clubs kun je de 'vrijwilligersverplichting' ook afkopen. Bijvoorbeeld met een eenmalig bedrag per seizoen van 75 euro. Met het geld kunnen betaalde krachten worden ingeschakeld. Soms stoppen clubs hier weer mee omdat het veelvuldig 'afkopen' ten koste gaat van de betrokkenheid en het 'samen doen' binnen de club.
- **Mix van zaken:** vaak gaat het om een mix, denk aan een regeling met een combinatie van diensten, punten en afkopen of een regeling met punten in combinatie met beloning.

De kunst is om zo'n vrijwilligersregeling eenvoudig te houden, want je moet het organiseren en communiceren. Liefst zoveel mogelijk 'zelfregelend' en 'geautomatiseerd', want je hebt al snel heel wat vrijwilligers nodig om een vrijwilligersregeling goed te laten verlopen.

BELANGRIJK VOOR ALLE LEDEN !!! 2005/2006! NIEUWE VRIJWILLIGERSREGELING IS NU VAN START <i>De nieuwe vrijwilligersregeling is van start gegaan. Een dezer dagen krijgen alle leden een brief toegestuurd waarin de regeling uitgelegd wordt en waarin precies staat wat men moet doen. A- en B-junioren krijgen geen brief, maar worden geïnformeerd door de jeugdcommissie.</i>		DE VOLHARDER VDZ 1905 Arnhem Volharding Doet Zegenvoeren Sportpark 't Oudeveld 3805		Beleidsplan VDZ Het bestuur heeft na uitgebreid overleg binnen de vereniging een beleidsplan voor de komende jaren opgesteld. Dit plan wordt op donderdag 7 september a.s. toegelicht op een speciale informatieavond in ons clubhuis. Aanvang is 20.00 uur en alle leden zijn van harte welkom. Het concept beleidsplan kunt u lezen en downloaden op onze website www.vdz-arnhem.nl.
VEELGESTELDE VRAGEN OVER DE NIEUWE VRIJWILLIGERSREGELING Het houdt de nieuwe regeling in? Alle VDZ leden, of een van de ouders of verzorgers van een jeugf, zijn verplicht ieder seizoen 3 verenigingspunten van 3 uur per uur te verdienen. In totaal dus 9 uur per seizoen. Deze nieuwe regeling gaat dit seizoen van start. Waarom moet VDZ deze nieuwe regeling in? Het gaat erin gelyk met VDZ naar de andere verenigingen die dit doen. Het is belangrijk te weten: mensen die zich inzetten voor de vereniging, dat levert grote problemen op. Door deze nieuwe regeling wordt het bestuur het vrijwilligerswerk makkelijker te laten. Leden die dit doen, krijgen 10 en 15 punten meer (of meer). Wie kunnen verdienen bij VDZ, moet ik dan ook vrijwilligwerk verrichten? Ja. Van jeugdleden (van 12 tot en met 17 jaar, jongens en meisjes) en van alle leden die een functie of functie hebben in de vereniging (van 18 tot en met 65 jaar, jongens en meisjes) van de door VDZ ingedeeld voor Activiteiten of Onderhoud en schiedwerk. Ik heb meerdere kinderen bij VDZ. Hoeveel moet ik dan ook voor diensten draaien? Nee, u hoeft maar één keer (2005/2006) 9 uur, jongens of meisjes het verenigingswerk te doen.		Beleidsplan VDZ: van leden, voor leden, door leden! INFORMATIEAVOND BELEIDSPLAN VDZ DONDERDAG 7 SEPTEMBER AANVANG 20.00 UUR IN HET CLUBHUIS • Het bestuur geeft een toelichting op het beleidsplan van VDZ voor de komende jaren. Het beleidsplan beschrijft de doelstellingen die VDZ de komende jaren wil realiseren en de acties die wij daarvoor samen moeten uitvoeren. • Het beleidsplan geeft een voorbeeld van hoe VDZ voor staat en wat wij met zijn allen bereikt willen. • De avond is voor alle geïnteresseerde leden, kaderleden en vrijwilligers. • Het concept beleidsplan kan men vanaf 1 september raadplegen en downloaden van de website www.vdz-arnhem.nl		
TOOS RUTTEN EN HENK KOUDJIS VRIJWILLIGERS VAN HET JAAR 2005/2006!		JOIN THE CLUB! VOOR LEDEN, KADERLEDEN EN VRIJWILLIGERS		Nieuwe vrijwilligersregeling voor alle leden! VDZ voert met ingang van dit nieuwe seizoen een nieuwe, verplichte vrijwilligersregeling in voor alle leden. Elders in dit clubblad en op onze website www.vdz-arnhem.nl leest u daar meer over. Het bestuur vertrouwt erop dat leden begrip hebben voor deze nieuwe regeling en dat iedereen enthousiast meewerkt. Toos Rutten en Henk Koudijs Vrijwilliger van het Jaar 2005/2006 Op de kaderavond op 30 juni jl. zijn Toos Rutten en Henk Koudijs gekozen tot Vrijwilliger van het Jaar 2005/2006. Het bestuur feliciteert Toos en Henk van harte met deze eervolle verkiezing door de leden van VDZ.

De 'verplichte' vrijwilligersregeling bij VDZ. Start in 2005/2006.

Persoonlijke benadering

Er is ook goed nieuws, want bijna 60% van Nederlanders geeft aan zich in de toekomst vrijwillig te willen inzetten! Van deze groep vrijwilligers wil 29% dat in eigen buurt doen en wil 18% dit doen voor, bij of via een sportvereniging. Dat blijkt uit onderzoek van Motivation. Er liggen dus kansen, zeker als je bij de werving (en behoud) kiest voor een meer gerichte en meer persoonlijke benadering. Mensen hebben nu eenmaal verschillende drijfveren om vrijwilligerswerk te doen. De belangrijkste redenen zijn vaak dat anderen helpen een goed gevoel geeft en dat ze nieuwe mensen leren kennen. Een gebrek aan tijd en geen verplichtingen willen, zijn de twee belangrijkste drempels om geen vrijwilligerswerk te doen.

Onderzoek van Motivaction laat wel verschillen zien tussen groepen mensen in de mate waarin deze drijfveren en drempels een rol spelen. Zo moet je mensen die tot de 'moderne burgerij' behoren als het enigszins kan met een iets andere boodschap benaderen dan mensen die als 'kosmopoliet' gezien worden. Het is handig om te weten of er in de omgeving van jouw sportvereniging bijvoorbeeld vooral 'moderne burgerij' woont of juist meer 'nieuwe conservatieven'.

Werven en behouden

Om clubs te helpen bij het werven en vooral ook behouden van vrijwilligers, heeft de KNVB diverse handvatten ontwikkeld om het vrijwilligersbeleid te verbeteren. Zoals het werken volgens de vijf B's van binnenhalen, begeleiden, belonen, behouden en beëindigen. Bestuurders vormen hierbij een speciale categorie vrijwilligers. Daarover gaat het artikel: Scoren als sportbestuur.

Het is belangrijk dat je niet alleen bezig bent met het werven, maar ook met het dichthouden van de 'achterdeur'. Om ervoor te zorgen dat vrijwilligers langer blijven en niet meteen weer stoppen. Het is net als in het bedrijfsleven: het is duurder om een klant (vrijwilliger) te werven dan te behouden. Des te langer de klant (vrijwilliger) blijft, des te meer hij of zij 'opbrengt' voor het bedrijf (sportvereniging).

Oplossingen bij VDZ

Kijk je naar VDZ (1600 leden, 93 teams) dan worden alle oplossingen ingezet die in het artikel worden genoemd. Zoals een verplichte vrijwilligersregeling, bestuursteam ter ondersteuning van het bestuur, verenigingsmanager, betaalde krachten/professionals, vrijwilligersfuncties met een vergoeding, VDZ Voetbal Academie (opleiden trainer/coaches), VDZ Scheidsrechtersacademie (opleiden clubscheidsrechters) en VDZ Bedankt! (vrijwilligersfeest met Vrijwilliger van het Jaar).

Toch zijn er bij VDZ altijd vacatures. Je hebt nu eenmaal voortdurend te maken met nieuwe ontwikkelingen en met een continuproces van komen en gaan van leden, kaderleden, ouders/verzorgers én vrijwilligers. Natuurlijk probeer je als sportvereniging het werven en behouden van vrijwilligers te verbeteren, maar dat is nog niet zo eenvoudig in een vrijwilligersorganisatie. De volgende stap bij VDZ is het verbeteren (professionaliseren) van de 'HR-functie'. Bijvoorbeeld met een vrijwilligerscoördinator of vrijwilligerscommissie. Doel is het structureel verbeteren van het werven, binden en boeien van vrijwilligers. Door een meer gerichte en meer persoonlijke benadering van mensen op basis van hun drijfveren, wensen, kennis en kunde. Ook dat is een kwestie van Volharding Doet Zegevieren.

PS John F. Kennedy

Dat brengt me bij John F. Kennedy. De legendarische oud-president van de Verenigde Staten van Amerika. Kennedy sprak bij zijn presidentiële inauguratie in 1961 de historische woorden: "And so, my fellow Americans: ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country." Dus mede-leden, van welke vereniging dan ook, vraag niet wat de vereniging kan doen voor jou, vraag wat jij kan doen voor jouw vereniging.

8. Betaalde krachten in de amateursport

Volgens sportbestuurders is (meer) inzet van betaalde krachten nodig voor behoud van de Nederlandse sportcultuur. Deze oproep komt uit onderzoek van Mulier Instituut. Hoe ga je om als amateursportvereniging met die roep om meer betaalde krachten? Welke oplossingen zijn er en wat zijn de voor- en nadelen?



Techniektraining bij VDZ Voetbal Academie.

Bedrijfsmatige aanpak

NOC*NSF concludeerde eerder al dat een grote sportvereniging (>1000 leden) een bedrijfsmatige aanpak vraagt. O.a. door de inzet van professionals. Het verenigingswerk is vaak te veel, te complex en te arbeidsintensief voor alleen vrijwilligers. Dat zien we terug in de praktijk. Zo heeft driekwart van de zeer grote hockeyclubs één of meer betaalde krachten in dienst. Van verenigingsmanager en technisch manager tot administratief medewerkers. In voetballand is het niet anders, zo leert een rondgang op internet langs grote voetbalclubs.

VDZ gaat mee

We zien deze ontwikkeling ook terug bij voetbalvereniging VDZ in Arnhem waar in 2007 (700 leden) de eerste 'professionaliseringsstappen' zijn gezet. Tegenwoordig beschikt VDZ naast leden, trainers/leiders en vrijwilligers over een betaalde verenigingsmanager, Hoofd Jeugdvoetbal (HJV), Hoofd Jeugddoelstelling (HJO) en een verenigingsbureau met administratieve krachten. Onmisbaar voor een club dat 11 maanden in het jaar 7 dagen per week 'open' is, met meer dan 1600 leden, 900 jeugdleden, 300 kaderleden, 650 horecavrijwilligers, 14 commissies en 93 voetbalteams.

Extra kosten

Door de inzet van betaalde krachten stijgen de verenigingskosten. Volgens NOC*NSF worden deze extra kosten bij de meeste grote clubs gedekt door contributieverhoging en soms door schaalvergroting en cofinanciering. Leden moeten die contributieverhoging willen én kunnen

betalen. Andere inkomstenbronnen zoals kantine en sponsoring bieden vaak onvoldoende ruimte om deze extra kosten te kunnen financieren.

Andere oplossingen

Kleine en middelgrote sportverenigingen willen ook meer professionele ondersteuning. Vaak om verbinding te leggen met andere sportverenigingen, buurt, zorg en onderwijs. Deze minder grote clubs kunnen de extra personeelskosten zelf niet dragen. Dus wordt er met wisselend succes gezocht naar andere oplossingen zoals een door de gemeente betaalde sportparkmanager, clubkadercoach of buurtsportcoach.

Drie belangrijke dingen

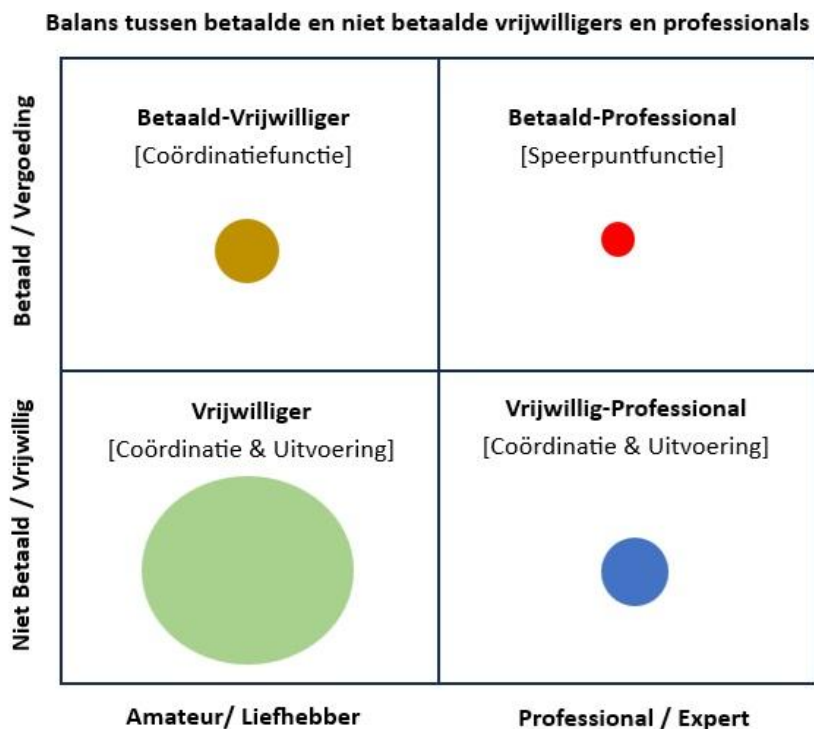
Voor sportverenigingen - en de sportsector in zijn geheel - zijn volgens onderzoek van Mulier Instituut drie dingen van belang als ze hun maatschappelijke rol verder willen versterken:

1. Beter en breder opleidingsaanbod (door samenwerking met sportopleidingen van andere sectoren).
2. Professionalisering (door inzet van professionals met kennis, kunde en bekwaamheid).
3. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (vergelijkbaar met werknemers in andere sectoren).

Maar wat wordt bedoeld met de termen 'professionalisering' en 'professionals'? Zijn dat alleen betaalde krachten of geldt dat ook voor vrijwilligers die hun kennis en kunde op professionele wijze inzetten?

Liefhebberij of beroep

Volgens de Dikke van Dale is een professional 'iemand die een tak van sport als beroep beoefent' en is de betekenis van professioneel drieledig: 'van beroep, aan het beroep eigen: professionele hulp, (als) van een vakman: een professionele aanpak.' Een 'amateur' daarentegen is volgens van Dale 'iemand die iets uit liefhebberij beoefent: amateursport, amateurtoneel' en/of '(negatief) prutser, knoeier.'



Vrijwillig of betaald

Luca Meijs en Joost van Alkemade schrijven in een artikel op de website van NOV dat een professional iemand is die - vrijwillig of betaald - voldoet aan de bij de taak gestelde eisen voor

kennis, kunde en bekwaamheid.' Het verschil zit in de beloning. Bij de betaalde professional is dat zijn salaris. Bij de vrijwillige professional is dat de waardering, betrokkenheid, samen iets bereiken en zich breder kunnen ontwikkelen. Essentieel is dat de kennis, kunde en bekwaamheid goed past bij de taak en de context, zo schrijven Meijs en van Alkemade, want dan is de kwaliteit echt van professioneel niveau.

Kennis, kunde en kwaliteit

Zelf koppel ik de begrippen professional en professioneel vooral aan de kennis, kunde en geleverde kwaliteit van iemand of iets op een bepaald gebied. Werkt iemand professioneel, als een vakman? Niet zozeer aan het feit of iemand wel of niet betaald wordt. Een niet betaalde vrijwilliger en een betaalde kracht kunnen allebei 'professional' zijn die op professionele wijze - als een vakman - verenigingswerk doen. Als een financieel expert als vrijwilliger-penningmeester aan de slag gaat bij een sportvereniging, dan hoop ik maar dat hij of zij de professionele standaards van zijn vak volgt.

Beschikbaarheid en continuïteit

Door betaling van een 'professional' (vakman), al dan niet via een vergoeding of dienstverband, kun je meer zekerheid 'kopen' over de benodigde beschikbaarheid van die persoon en zijn of haar vakmanschap. Denk aan een minimaal aantal uren per dag of week. Je koopt daarmee ook continuïteit, zekerheid en stabiliteit. Die gewenste continuïteit is zeker bij grote amateursportverenigingen, met alleen onbetaalde vrijwilligers, vaak onvoldoende te realiseren.

Juiste persoon op de juiste plek

De kunst is om als amateursportvereniging pas betaalde professionals in te zetten, als je al het verenigingswerk niet meer gedaan krijgt met vrijwilligers en vrijwillige professionals. Als het verenigingswerk veel te veel en/of veel te moeilijk wordt. De eerste uitdaging is dan: hoe krijgen we voldoende vrijwillige professionals met de juiste kennis, kunde en bekwaamheid op de juiste plek, passend bij de taak en context? En als dat niet lukt, hoe trekken we de juiste betaalde professionals aan en zorgen we voor een goede taakverdeling en samenwerking met de rest van de vereniging?

Iedereen is welkom

Dat passend werven en inzetten van vrijwilligers en betaalde krachten staat nog in de kinderschoenen. Er is in de regel een groot tekort aan vrijwilligers, dus verenigingen zijn al snel blij als iemand wil helpen en er weer een vacature is gevuld. Iedereen die zich aandient wordt omarmt en kan aan de slag; van bestuurslid tot terreinknecht. Sommige clubs gaan al wel een stapje verder en pakken het werven en behouden van vrijwilligers structureel aan. De KNVB heeft daarvoor een Stappenplan Kaderbeleid gemaakt.

Wat vaak ontbreekt is een kritische blik op de geschiktheid en het functioneren van vrijwilligers en betaalde krachten, laat staan het gestructureerd begeleiden, beoordelen en bespreken van verbeterpunten. Met als gevolg dat veel sportverenigingen, net als veel bedrijven, te maken hebben met slecht functionerende personen waar weinig aan wordt gedaan. Het moddert wat aan, veel pappen en nathouden, vaak tot grote frustratie van anderen. Dus stoppen regelmatig goed functionerende vrijwilligers als bestuurslid, commissielid of trainer/coach vanwege slecht functionerende collega-vrijwilligers.

Dat betekent ook, om in voetbaltermen te blijven, dat je proactief moet durven 'doorselecteren'. Dus het vervangen van mensen die, vrijwillig of betaald, niet goed functioneren of simpelweg onvoldoende motivatie, kennis, kunde en/of bekwaamheid bezitten voor een bepaalde functie of taak.

Professionalisering HR-functie

In verenigingsland wordt vaak gesproken over de noodzaak van een meer bedrijfsmatige aanpak en verdere professionalisering van verenigingen. Onder andere door de inzet van betaalde krachten en professionals. Dat vraagt ook om professionalisering van het vrijwilligers- en personeelsbeleid. Met een of meer HR-professionals. Liefst vrijwillig, maar als het niet anders kan

betaald. Vooral ook om het grote potentieel aan vrijwilligers waarover iedere vereniging beschikt maximaal aan te boren. En met gericht 'scouten' en 'doorselecteren' van vrijwilligers en betaalde krachten, zoals gebruikelijk in de (top)sport. Zodat je in veranderende omstandigheden steeds opnieuw de juiste persoon op de juiste plek krijgt en houdt. Hoe belangrijk ook, bij veel sportverenigingen staat dit onderwerp nauwelijks op de bestuursagenda.

Kostenbeheersing

De inzet van betaalde krachten is de afgelopen jaren binnen VDZ breed omarmd. Het heeft nauwelijks tot discussie of gefronste wenkbrauwen geleid. Vrijwel iedereen begrijpt dat de inzet van betaalde krachten nodig is gezien de omvang van de club. Leden zien daar ook de meerwaarde van in en vragen er soms expliciet om. Een belangrijke reden voor VDZ om de (vooralsnog onbetaalde) functie van 'Vrijwilligerscoördinator' in het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026 op te nemen.

Dit roept wel een andere uitdaging op, namelijk hoe zorg je ervoor dat er leden niet te snel vragen om betaalde krachten of een vergoeding voor het verenigingswerk. Je wilt het verenigingswerk bij voorkeur door zoveel mogelijk onbetaalde vrijwilligers (leden) laten uitvoeren. Ook om verdere stijging van de personeelskosten in de hand te houden. Dat vraagt om een duidelijk salaris- en vergoedingsbeleid waarin je als vereniging afsprekt wie (functie), waarvoor (taken), wat (geld) betaald krijgt. Die duidelijkheid en transparantie ontbreken vaak.

Cultuuromslag

Het resultaat is steeds vaker een 'hybride sportvereniging' waarin leden, veel vrijwilligers en enkele betaalde krachten samen optrekken. Het is balanceren om iedereen enthousiast en betrokken te houden, ook als er betaalde krachten worden ingezet. Amateurclubs worden ook werkgevers met personeel en arbeidscontracten.

Dat vergt in meer of mindere mate een cultuuromslag met een serieuze HR-aanpak. Zo blijkt uit eerder onderzoek van NOC*NSF bijvoorbeeld dat verenigingsmanagers veelal op eigen initiatief opereren en weinig vanuit een bestuur worden aangestuurd. Of zoals ik jaren geleden een sportbestuurder hoorde zuchten: 'moet ik dan ook nog functioneringsgesprekken gaan houden?' Goede vraag, wat vind jij?

9. Balanceren tussen plezier en prestatie

VDZ behoort tot de 50 grootste voetbalverenigingen van Nederland, maar staat niet in de top-200 van best presterende/hoogst spelende voetbalclubs. Dus vragen mensen zich soms af, hoe kan dat? Het is vaak balanceren op een dun verenigingskoord tussen voetbalplezier voor iedereen en prestatiegericht voetbal voor enkelen. Meer daarover lees je in dit artikel.



Prestatiegerichtheid

Een eerste verklaring is wellicht dat VDZ van oudsher niet zo prestatiegericht is. Dat zit niet echt in het DNA van de club. Bij VDZ tellen ook andere dingen mee. Zo doet iedereen mee en telt iedereen mee. Spelers van het tiende zijn net zo belangrijk als die van het eerste team, vrouwen zijn net zo belangrijk als mannen en jeugd is net zo belangrijk als senioren. Ook is VDZ de afgelopen twintig jaar vooral druk geweest met op het opvangen van de sterke groei en niet zozeer met het prestatieniveau.

Betalen

Voor de senioren is er nog een andere verklaring, namelijk dat VDZ zijn spelers niet betaalt. Ook worden spelers van andere clubs niet benaderd. Jaarlijks vertrekken er spelers naar een 1e klasse of divisieclub. Daar spelen ze niet alleen op een hoger niveau, ze verdienen er ook een leuk zakcentje mee, tot soms aanzienlijke bedragen. Spelers die terugkeren naar VDZ komen om lekker te ballen, in een leuke sfeer, bij een fijne club. Niet zozeer om kost wat kost met VDZ hogerop te komen.

Opleiding

VDZ meet de kwaliteit van de jeugdopleiding niet af aan alleen het prestatieniveau van teams. Dat is slechts één van de aspecten. VDZ is 'nette club' en het doel heiligt niet alle middelen. Het schuift niet met dispensatiespelers, benadert geen jeugdspelers van andere clubs en beschouwt het spelletje niet als profvoetbal. Bij de jeugd wordt naast 'voetbal met meer plezier' ook gekeken naar de persoonlijke, sociale en mentale ontwikkeling, de brede motorische ontwikkeling, een veilige en gezonde sportomgeving, maatschappelijke betrokkenheid en het opleiden van trainer/coaches. Zodat elke jeugdspeler, ook in breedtesportteams, een leuke training krijgt met de best mogelijke trainer.

Kosten en baat

VDZ is er nog (lang) niet en de kosten gaan ook hier voor de baat uit. Maar wat is die baat? Is dat alleen zo hoog mogelijk spelen of is er meer dat telt? In 2023 gaf bijna 90% van de jeugdleden aan dat ze met (veel) plezier voetballen bij VDZ. In 2024 geeft 8 op de 10 leden aan dat VDZ zijn slogan 'voetbal met meer plezier' (helemaal) waarmaakt. VDZ is financieel gezond, sponsors zijn enthousiast en met ruim 1600 leden en 93 teams barst VDZ uit zijn trainingsvoegen. Wat wil je nog meer?

Treetje hoger

Toch heeft VDZ sportieve ambities, het wil hogerop, maar wel op zijn VDZ's. Met zelf opgeleide spelers en 'voetbal met meer plezier' voor iedereen. Daarom de VDZ Voetbal Academie met een Hoofd Jeugdvoetbal (HJV) en Hoofd Jeugdopleiding (HJO). Ook is een Werkgroep Voetbalzaken bezig met een toekomstplan, want beter kan altijd. Het vraagt de nodige tijd voor het zijn vruchten afwerpt en VDZ over de volle breedte een treetje hoger speelt. Het is geen 'mission impossible' maar het draait ook hier om Volharding Doet Zegevieren.



Leren van andere clubs: samenspel van factoren

Begin 2025 heeft VDZ een 'Toekomstplan Voetbalzaken' opgesteld. De vraag was hoe kunnen we het hele voetbalgebeuren bij de senioren en jeugd nog beter organiseren? En wellicht meteen het prestatieniveau over de volle breedte iets verhogen. En dat bij een club met 1600 leden, 93 teams en 300 kaderleden. Met commissies, coördinatoren, opleiders, trainer/coaches, teammanagers, scheidsrechters, wedstrijdsecretarissen, fysio-verzorgers, kleding- en materiaalregelaars en wat al niet meer.

Om daarachter te komen is er een werkgroep opgericht. Die heeft binnen de vereniging 15 gesprekken gevoerd met meer dan 60 personen; van jeugdtrainers, leiders en coördinatoren bij de pupillen tot spelers, trainers en teammanagers bij de senioren; mannen en vrouwen, prestatie en recreatie. Verder heeft de werkgroep leerzame interviews gehouden met vertegenwoordigers van acht andere grote voetbalverenigingen; vier divisieclubs en vier eersteklasseclubs.

Centraal stond de vraag: hoe heeft jouw (prestatiegerichte en traditioneel hoog spelende club) al die voetbalzaken georganiseerd? Welke commissies en professionals zetten jullie in, welke tips hebben jullie én wat is bruikbaar voor VDZ?

Enkele opvallende punten uit de interviews met andere clubs:

- Alle clubs hebben hun eigen aanpak, maar allemaal willen ze naast prestatievoetbal, meer aandacht besteden aan breedtesport, vrouwenvoetbal en meer eigen spelers in selectieteams.
- Alle clubs werken, naast trainer/coaches, met meerdere betaalde krachten op voetbalgebied zoals technisch manager/coördinator, hoofd opleiding of hoofd voetbalontwikkeling. Aangevuld met veel 'clubvrijwilligers'.
- Alle clubs volgen een strakke jaarplanning met vaste overlegmomenten met trainer/coaches, leiders en spelers met duidelijke afspraken en deadlines voor bijvoorbeeld teamindeling.
- Zes van de acht clubs betalen selectiespelers. De meeste clubs 'scouten' in de regio, de een wat meer dan de ander.
- Clubs willen wel meer zelfopgeleide spelers en minder gehaalde spelers van buitenaf, zolang dat maar niet ten koste gaat van het niveau.
- Bij alle clubs ontbreekt het de seniorenselectiespelers aan niets. Van 'ze hoeven alleen een handdoek en slippers mee te nemen' tot 'zo lopen erbij als echte profs'.
- Alle clubs zetten in op O23-teams. Voor behoud en aansluiting op prestatie- en recreatieteams bij de senioren. Jonge spelers vinden 'O23' leuker dan 'Heren 3'. Iedereen puzzelt met de positie van O23 t.o.v. het traditionele tweede elftal.
- Drie clubs werken in de jeugd met interne scouts voor de teamindeling. Zij kijken of er voetballertjes rondlopen die in een ander recreatie- of selectieteam beter tot hun recht komen.
- Alle clubs zetten op jeugdselectieteams (O13-O19) diplomeerde, betaalde trainer/coaches en willen met deze prestatieteams zo hoog mogelijk spelen.
- Trainers voor recreatieteams worden veelal gerekruteerd uit voetbalouders en senioren- en jeugdspelers die ook jeugdtrainer zijn.
- Bij de onderbouw (O5 t/m O12) hanteren alle clubs min of meer een vergelijkbare aanpak: meer ontwikkelingsgericht en niet of nauwelijks prestatiegericht.

Bij iedere club vind je wel een paar handige ideeën. Zo worden spelers uit de seniorenselectie soms via een 'buddysysteem' gekoppeld aan een jeugdteam wat leidt tot mooie initiatieven. Bij een andere club kan er over de teamindeling niet gecorrespondeerd worden, je kan één keer langs komen voor een mondelinge toelichting. Deze punten vormen wel iets van een 'rode draad' over deze acht clubs heen. VDZ kijkt wat handig is en bij de club past om over te nemen. 'Beter goed gejat dan zelf slecht bedacht' zeggen ze wel eens.

Prestatiegerichte factoren

Vat je bovenstaande punten samen, dan komen er 11 prestatiegerichte factoren bovendrijven die samen de prestatiegerichtheid van een voetbalvereniging bepalen.

1. Prestatiegerichte cultuur.
2. Prioriteit/focus bestuur.
3. Prestatiegericht voetbalbeleid.
4. Voetbalorganisatie/(jaar)planning.
5. Professionals: TM/HJV/HJO.
6. Betalen van spelers.
7. Faciliteiten teams/spelers.
8. Scouten/vragen van spelers.
9. Doorstroom eigen jeugd.
10. Kwaliteit/niveau eigen jeugd.
11. KNVB Lokale/Regionale Opleiding.

Het gevolg van een sterk prestatiegericht beleid is wel dat bij veel van dit soort clubs de breedtesport, het vrouwenvoetbal en het voetbal voor speciale doelgroepen er vaak wat bekaaid afkomen. Kijken we naar deze elf prestatiegerichte factoren, dan zien we dat VDZ op een meerdere punten niet zo goed scoort. Met uitzondering van het 'betalen van spelers' (want dat is uit den boze) is er op elk gebied wel verbetering mogelijk, zonder dat afbreuk gedaan wordt aan het VDZ-karakter en het centrale motto: voetbal met meer plezier, voor iedereen!

10. Interne communicatie als succesfactor

Je hoort het vaak. Ook bij voetbalverenigingen zoals VDZ: de communicatie is niet goed, of varianten daarop. Algemeenheden waar je als sporter en vrijwilliger niet veel mee opschiet. Dat is jammer want goede communicatie zorgt voor een goed georganiseerde sportvereniging en dat maakt het voor iedereen leuker, voor leden én vrijwilligers.



Buiten winnen is binnen beginnen

Het gaat dan meestal niet om de 'externe communicatie' voor bijvoorbeeld ledenwerving, maar om de interne communicatie; tussen bestuur, commissies, trainers, leiders, leden en vrijwilligers. Jammer, want slechte onderlinge communicatie gaat ten koste van het plezier en het is zoals ze in marketingland zeggen: 'buiten winnen is binnen beginnen'. Interne communicatie speelt daarbij een cruciale rol. Als sportvereniging heb je grofweg drie knoppen om aan te draaien:

1. Lijncommunicatie

Dit is de communicatie van bestuur, naar commissies, naar kaderleden, naar leden, ouders en vrijwilligers. Inclusief het uitdragen van verenigingsbeleid, regelmatig overleg en volgen van de resultaten. Met duidelijke opdrachten en instructies voor commissies, kaderleden en vrijwilligers. Mensen enthousiasmeren, bij elkaar brengen én aanspreken.

Hier gaat het vaak fout: onduidelijkheid over beleid, besluiten worden niet doorgegeven, functiebeschrijvingen ontbreken, er is geen (jaar)planning met overlegdata en mijlpalen, gebrekkige afstemming tussen commissies, afspraken worden niet nagekomen, niemand die ingrijpt en bestuurders die niet reageren op vragen. Het begint met een gestructureerde planmatige aanpak op alle verenigingsniveaus.

2. Basiscommunicatie

Met basiscommunicatie bedoelen we alle communicatie via het standaardrepertoire van middelen zoals website, nieuwsbrief, clubblad, sociale media, posters, folders, email en groepsapp. Foto's, video's, interactiviteit en sociale media spelen een steeds grotere rol. Dit soort zaken moeten op orde zijn. Met een aansprekend clubverhaal, positieve (merk)uitstraling en een herkenbare huisstijl.

Omdat je niet alles kan doen, is het raadzaam om tijd, geld en energie te richten op 3 tot 5 kanalen om je doelgroep te bereiken en jouw boodschap, afgestemd op de doelgroep, vaak te herhalen. Met één keer toeteren ben je er niet. Dat vraagt om een enthousiaste groep vrijwilligers met kennis van zaken, mandaat, budget en pro-activiteit.

3. Projectcommunicatie

Het woord zegt het al, alle tijdelijke communicatie voor speciale activiteiten zoals bijeenkomsten, toernooien en feesten. Denk aan speciale campagnes voor een jubileumfeest of om meer leden naar de algemene ledenvergadering (ALV) te krijgen. Het begint met een duidelijke opdracht aan een projectteam. Maak het niet te ingewikkeld ('keep it simple') en gebruik vooral ook de lijn- en basiscommunicatie.

Begin bij het begin

Een goed georganiseerde sportvereniging maakt het voor iedereen leuker, voor leden én vrijwilligers. Dat begint met goede interne communicatie. Dat klinkt niet spectaculair, maar is des te belangrijker. Je zou het ook 'managen' kunnen noemen en daar is nog vaak veel winst te behalen. Als dat op orde is komt de externe communicatie vanzelf. Namelijk door leden en vrijwilligers die als ambassadeur van de club optreden. Wie wil er niet bij een goed georganiseerde sportvereniging horen?

PS 29 manieren

Om je te helpen vind je op de website van Rotterdam Support 29 manieren om de interne clubcommunicatie te verbeteren. Succes!

11. De lerende sportvereniging

De lerende sportvereniging. Ik weet niet of dat bestaat, maar dat kwam bij me op toen ik de nieuwe Volharder doorbladerde, het clubblad van VDZ in Arnhem. Naast veel voetbalplezier en herkenbare rubrieken, loopt 'leren' als een rode draad door alle verhalen. Zo lees je over extra techniektrainingen bij de VDZ Voetbal Academie, het opleiden van clubscheidsrechters door de VDZ Scheidsrechtersacademie en de start van een nieuwkomersteam.



De Volharder is sinds 1936 het clubblad van VDZ.

Brede blik

Bij het opleiden van trainer/coaches, jeugdspelers en clubscheidsrechters passeren naast het trainen, voetballen en fluiten, heel wat onderwerpen de revue. Denk aan themabijeenkomsten over sportiviteit en respect, inclusie en diversiteit en workshops over pedagogisch handelen, blessurepreventie, mentale weerbaarheid en breed motorisch ontwikkelen.

Sponsors haken hierop in met kortingsacties voor jeugdspelers voor breakdance, jumpen of rondleidingen in Burgers' Zoo. Ook lezen we over oefenwedstrijden tegen toppers, tips van ervaren jeugdtrainers zoals Peter Pröpper (de vader van...) en soms over een demonstratietraining van een bekende proftrainer als Peter Bosz.

Samen beter

Om dat leren en delen van kennis te versterken heeft VDZ twee academies in het leven geroepen: VDZ Voetbal Academie en de VDZ Scheidsrechtersacademie. Het sluit aan op het streven van VDZ om 'van samen groter naar samen beter' te gaan. Zo hebben de afgelopen twee seizoenen 80 vrijwilligers een trainerscursus gevolgd, hebben 70 jeugdtrainers de module pedagogisch handelen gevolgd en zijn 32 jeugdtrainers meer te weten gekomen over groeisprint en blessurepreventie. Afgelopen seizoen hebben 20 jeugdtrainers nieuwe inzichten en handvatten meegekregen voor mentale begeleiding van oudere jeugdspelers.

Ook zijn er in totaal 109 clubscheidsrechters opgeleid, zijn er 30 in opleiding en hebben tientallen ouders een vlaginstructie gevolgd. Bij 95% van de thuiswedstrijden van VDZ was afgelopen seizoen een club- of KNVB-scheidsrechter present. Hiervoor ontving VDZ op 12 oktober 2024 het KNVB/ARAG FairPlay-certificaat; wegens een 'professioneel arbitragebeleid met veel aandacht voor sportiviteit en respect.'

Voetballen, leren en kennis delen

Natuurlijk, een amateurvoetbalvereniging is geen universiteit of kunstacademie. Wel een plek om met plezier te voetballen, te leren en die kennis te delen; de essentie van wat er op een academie gebeurt. De digitale versie van De Volharder vind je op de VDZ-website.

PS De lerende organisatie

In 1990 publiceerde Peter Senge 'De vijfde discipline'. Een boek over de kunst en praktijk van de 'lerende organisatie'. Senge beschrijft in zijn boek vijf disciplines waarmee een organisatie een lerende organisatie kan worden. Senge ziet discipline als een pad dat bewandeld moet worden om bepaalde competenties te bereiken. Een attitude die we een leven lang vol moeten houden. Je kunt in een lerende organisatie nooit zeggen 'nu zijn we er'. Het is een voortdurend proces.

Lerende organisaties functioneren beter dan de traditionele, autoritaire en controlerende organisaties. Beter, omdat ze de vijf disciplines van de lerende organisatie toepassen. Deze vijf disciplines zijn: teamleren, gedeelde visie, mentale modellen, persoonlijk meesterschap en systeemdenken. Vanaf 1990 nam het gedachtegoed van Senge en het begrip 'de lerende organisatie' een vlucht in organisatie-, onderwijs- en managementland en kom je het tegenwoordig te pas en te onpas tegen.

12. De wendbare sportvereniging

'We moeten wendbaarder worden' hoorde ik iemand van een sportorganisatie zeggen. Over wendbaarheid wordt al heel wat jaren gesproken. De wereld verandert steeds sneller en de impact van veranderingen is steeds groter. We moeten sneller reageren en meebewegen. Als bedrijf, overheidsdienst, zorgorganisatie, onderwijsinstelling en blijkbaar ook als sportvereniging. Hoe doe je dat?



Wendbare strategie op één A4

Hoe word je wendbaarder? Aan welke 'organisatieknoppen' kun je als ondernemer, directie of bestuur draaien? Daarover heb ik de afgelopen jaren drie boeken geschreven met als laatste boek *Wendbare strategie op één A4*. Je vindt het boek op Managementboek. Het boek *Wendbare strategie op één A4* neemt het wendbaarheidscanvas als uitgangspunt. Dit canvas geeft op één A4 een samenhangend overzicht van 11 belangrijke bouwstenen. In het boek worden die 11 bouwstenen uitgewerkt aan de hand van 43 'wendbaarheidsknoppen' om aan te draaien. Op al die punten kun je maatregelen nemen om de wendbaarheid van je organisatie te vergroten.

Wendbaarheidscanvas

De kracht van het wendbaarheidscanvas is dat het organisatiebreed overzicht en inzicht biedt in de belangrijkste aandachtsgebieden die ertoe doen. In het canvas zien we dan ook verschillende invalshoeken terugkomen. Via de bouwstenen externe gerichtheid, rolling strategy, innovatie, merk en klant vindt de afstemming met de continu veranderende omgeving plaats. De bouwstenen kompas, scope en leiderschap zorgen voor een heldere koers en slagvaardigheid. De bouwstenen businessmodel, werkorganisatie en technologie vormen de 'motor' van de organisatie die snel en flexibel aangepast moet kunnen worden. Bij al die bouwstenen passeren een groot aantal onderwerpen de revue zoals verbindend leiderschap, netwerkstructuur, zelforganiserende teams en businessapplicaties op basis van een plug and play-technische infrastructuur. Binnen al die bouwstenen kun je op verschillende gebieden keuzes maken die invloed hebben op de wendbaarheid van de organisatie.

Wendbaarheid VDZ als bijvangst

Met de kennis van nu heb ik ter lering en vermaak het wendbaarheidscanvas voor voetbalvereniging VDZ in Arnhem ingevuld. In het canvas zie je een aantal keuzes die VDZ de laatste vijftien jaar heeft gemaakt. Veranderingen om de vereniging in algemene zin te versterken, maar die ongetwijfeld ook effect hebben gehad op de wendbaarheid van de vereniging. Binnen VDZ is 'wendbaarheid' nooit een thema geweest, dus verbeteringen op dit gebied kun je zien als onbewuste bijvangst. De wijzigingen zitten in meerdere bouwstenen zoals bij 'externe gerichtheid' (speerpuntenplan), 'rolling strategy' (vooruitkijk- en terugkijk-ALV), het 'businessmodel' (ledenvereniging met hybride organisatie) en 'werkorganisatie' (vrijwilligersregeling, zelforganiserende commissies, verenigingsmanager en verenigingsbureau). Het voert te ver om het hele wendbaarheidscanvas te beschrijven. Ik licht een paar bouwstenen met cruciale keuzes kort toe.

Kompas

Het 'kompas' van VDZ is al bijna 100 jaar ongewijzigd, ook nu het meer dan 1600 leden telt. Een duidelijk kompas helpt, daar begint het mee. VDZ kun je zien als een 'familievereniging'. Centraal staat 'voetbal met meer plezier'. Iedereen doet mee, iedereen telt mee. Prestatiesport en breedtesport tellen even zwaar. Vrouwenvoetbal is net zo belangrijk als mannenvoetbal en jeugdteams krijgen net zoveel aandacht als seniorenteams. Iedereen betaald contributie en iedereen voert (verplicht) vrijwilligerswerk uit. Selectiespelers worden niet betaald, maar doen mee. VDZ is een 'open club' en profileert zich als 'buiten(sport)partner van de wijk'. Ook organiseert VDZ al vele jaren voetbal voor vluchtelingen en statushouders.

Externe gerichtheid

In 2018/2019 werd er een nieuw toekomstplan opgesteld; het 'Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026'. Het jaar waarin VDZ 100 jaar bestaat. Voor dit toekomstplan werd gesproken met alle commissies en vertegenwoordigers van ouders van jeugdleden, sponsors en oud-leden. Nieuwe wensen en ontwikkelingen zoals de sterke ledengroei en de wens/noodzaak van een nieuw clubhuis werden daarin meegenomen. Ook werden externe ontwikkelingen in kaart gebracht zoals demografische ontwikkelingen, wijkontwikkelingen en ontwikkelingen op het gebied van sporten en bewegen. Het 'kompas' zoals hiervoor beschreven werd hiermee herbevestigd en versterkt. Het toekomstplan bevatte 10 concrete speerpunten die de afgelopen jaren zijn opgepakt. In 2023/2024 is het speerpuntenplan geactualiseerd. Het vormt al jaren een van de visitekaartjes van de vereniging. Een goed toekomstplan geeft richting en versterkt de aantrekkingskracht van de vereniging voor bestaande en potentiële leden, sponsors, samenwerkingspartners en andere stakeholders.

Werkorganisatie

Op het gebied van 'werkorganisatie' zijn drie keuzes belangrijk geweest. In 2005/2006 werd de 'verplichte vrijwilligersregeling' ingevoerd wegens een structureel tekort aan vrijwilligers. Alle leden en ouders van jeugdleden zijn verplicht om vrijwilligerswerk te doen. Men kan kiezen uit kaderfuncties, kantinediensten of jeugdtaken. Komend seizoen zijn er 300 kaderleden actief en voeren 650 leden/vrijwilligers samen 2300 kantinediensten uit, ondersteund door een grote horecacommissie.

In 2005/2006 werd ook de term 'zelforganiserende commissie' geïntroduceerd. VDZ groeide hard en het bestuur kon het niet meer behappen. Te vaak ook keken vrijwilligers naar het bestuur voor een antwoord of een oplossing.

Het doel van VDZ met deze 'zelforganiserende commissies' is dat men zelf:

- de commissie qua bezetting op peil houdt met voldoende vrijwilligers.
- jaarlijks een plannetje met begroting maakt en dit afstemt met het bestuur.
- zelfstandig aan de slag gaat binnen vastgestelde kaders.
- periodiek met het bestuur overlegt of men op de goede weg is.

Twintig jaar later wordt er bij VDZ – met 1 bestuur, 1 verenigingsbureau en 14 commissies – nog steeds over zelforganiserende commissies gesproken en werkt het over het algemeen redelijk, met

Ben jij klaar voor de toekomst? De toekomstbestendige sportvereniging

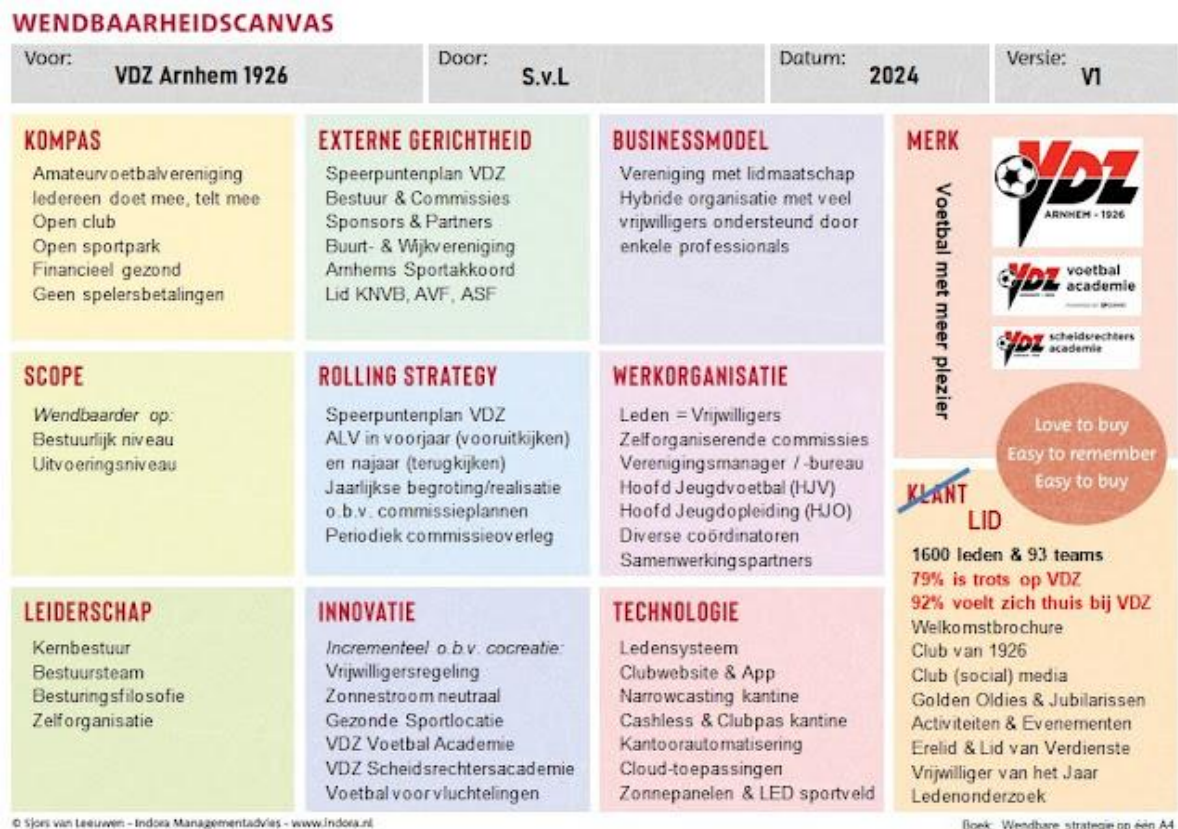
de bekende horten en stoten. Niet iedereen heeft deze werkwijze altijd scherp op zijn netvlies staan en de uitvoering kan vaak wat strakker.

De volgende stap werd in het seizoen 2019/2020 genomen met het aanstellen van een verenigingsmanager en de vorming van een verenigingsbureau met meerdere betaalde administratieve krachten. Het resultaat is een 'hybride' organisatiestructuur waarin vrijwilligers en professionals (betaalde krachten) samen optrekken.

Merk & Lid

Op het gebied van het 'merk' is gekozen voor één hoofdmerk VDZ, met twee labels voor de voetbal- en scheidsrechtersacademie. Met als positionering 'voetbal met meer plezier'. De betrokkenheid en binding met (oud)leden worden versterkt met een heel scala aan activiteiten. Variërend van een welkomstbrochure, Golden Oldies-reünie en Vrijwilliger van het Jaar tot het huldigen van jubilarissen, benoeming tot Lid van Verdienste en het ledenonderzoek.

Wendbaarheidscanvas voor VDZ



Hulpmiddel

Tot zover enkele keuzes die invloed hebben op de wendbaarheid én toekomstbestendigheid van VDZ. Het zijn ongetwijfeld keuzes die in meer of mindere mate ook zijn gemaakt door andere sportverenigingen. Wat dat betreft kunnen sportverenigingen veel van elkaar leren. Ik ben dan ook benieuwd welke keuzes en oplossingen andere sportverenigingen hebben gemaakt en bedacht.

En wat betreft het wendbaarheidscanvas, dat is geen doel op zich. Het is bedoeld als hulpmiddel, denkmodel en 'praatplaat' om als bedrijf, organisatie of sportvereniging bewuster met het thema wendbaarheid aan de slag te gaan. Misschien heb je er iets aan, want het is zoals de Britse statisticus George P. Box ooit zei: 'All models are wrong but some are usefull.' Hier lees je meer over het wendbaarheidscanvas.

13. De duurzame, gezonde en veilige sportvereniging

In een tijd waarin waterbeheer steeds belangrijker wordt, zet VDZ de volgende stap in duurzaamheid door het waterverbruik te verminderen. Door het installeren van zogeheten volumestroombegrenzers in de kleedkamers. Met deze slimme technologie wordt de waterstroom beperkt tot 5 liter per minuut, wat zorgt voor aanzienlijke besparingen op water- en energiekosten.



Duurzaamheidsmaatregelen bij VDZ.

Duurzaamheid bij VDZ

Het staat sinds 2013 serieus op de VDZ-agenda: duurzaamheid. Dat begon als zo vaak met goede ideeën bij enkele leden gevolgd door een ledenonderzoek onder de noemer 'duurzaam verenigen'. Uit dat onderzoek in 2013, waaraan 225 leden deelnamen, kwam naar voren dat duurzaamheid een belangrijk thema is en dat VDZ als maatschappelijk betrokken vereniging het goed doet, maar dat er nog winst valt te behalen.

Verschillende maatregelen

VDZ kreeg in 2013 van de leden als totaalscore een 7,9 en dat is nu 11 jaar later nog steeds zo. Uit het ledenonderzoek kwam verder naar voren dat 8 leden wilde deelnemen aan de Werkgroep Duurzaam Verenigen, dat 7 leden wel advies wilde geven en dat 8 leden wel een bestuurlijke bijdrage wilde leveren. Leden vinden duurzaamheid belangrijk.

Van 2013 tot nu is VDZ aan de slag gegaan met o.a.:

- Uitvoeren energiescan voor efficiënter gebruik van energie.
- 200 zonnepanelen op clubhuis en kleedkamers.
- LED-verlichting op de velden en in clubhuis en kleedkamers.
- Geen plastic, maar papieren koffiebekers e.d.
- Gescheiden afvalinzameling met meer afvalbakken.
- Gezonde Sportlocatie (badge) met gezonde(re) producten, gratis water en fruit.
- Sportspullenbank en ClubHub voor hergebruik sportkleding en -materiaal.
- Water- en energiebesparing bij douchen (volumestroombegrenzers).

Waterbesparing bij VDZ

Na gas en elektra is het nu de beurt aan het efficiënter omgaan met water. Hiervoor heeft VDZ volumestroombegrenzers van Control Flow geïnstalleerd in de kleedkamers. Met deze kleine, slimme technologie wordt de waterstroom beperkt tot 5 liter per minuut, wat zorgt voor aanzienlijke besparingen op water- en energiekosten.

Energiebesparing

Voorheen varieerden de waterstromen in de kleedkamers van 6 tot 20 liter per minuut. Dankzij de volumestroombegrenzers is dit teruggebracht naar een efficiënte en constante 5 liter per minuut. Dit resulteert niet alleen in lagere waterrekeningen, maar ook in minder energieverbruik voor het verwarmen van water.

Eenvoudige oplossing

Deze oplossing laat zien hoe eenvoudig 'duurzaamheid' kan zijn. Het hoeft niet ingewikkeld of duur te zijn. De montage van de volumestroombegrenzers heeft niet meer dan een ochtend gekost en is

uitgevoerd door vrijwilligers van de onderhoudsploeg van VDZ. Een kleine investering die VDZ snel heeft terugverdiend. Ondanks de waterbesparing kunnen spelers van VDZ nog steeds genieten van een comfortabele douche na de training of wedstrijd. Door de slimme technologie blijft de waterstroom constant, zelfs bij drukschommelingen in het leidingnet. Dit zorgt voor een aangename douche-ervaring zonder temperatuurschommelingen. Een mooi stap in het verder verduurzamen van VDZ.

Gezonde sportomgeving

VDZ is een vitale, duurzame voetbalvereniging met oog voor de maatschappij. Onder het motto 'voetbal met meer plezier' willen wij onze leden, vrijwilligers en bezoekers niet alleen een plezierige en veilige voetbalomgeving bieden, maar óók een gezonde sportomgeving. VDZ stimuleert leden, vrijwilligers en bezoekers om gezond te leven. Dit doet VDZ door het creëren van een breed sport- en beweegaanbod binnen een gezonde sportomgeving. Een gezonde sportomgeving is een omgeving waar je naast je voetbal, lekker en gezond kunt eten en drinken, waar bewust wordt omgegaan met alcohol, waar niet gerookt wordt en waar het goede voorbeeld wordt gegeven als het gaat om gezond gedrag.

Gezonde leefstijl

VDZ vindt het belangrijk dat al onze (jeugd)leden, vrijwilligers en bezoekers kunnen sporten, recreëren en opgroeien in een fijne, veilige en gezonde omgeving. Een gezonde leefstijl en een gezonde sportomgeving zijn voor iedereen belangrijk, maar extra belangrijke voor onze jeugd. Jong geleerd is immers oud gedaan. Een gezonde jeugd begint met een gezonde leefstijl in een gezonde omgeving: thuis, op school, in de buurt en bij de sportvereniging.

Drie gezondheidsdoelen

Om een gezonde sportomgeving te creëren maken we binnen VDZ afspraken over drie gezondheidsdoelen. Ons 'gezond beleid':

1. Gezonde kantine (eet- en drinkomgeving).
2. Verantwoord alcoholgebruik.
3. Rookvrije club.

1. Gezonde kantine (eet- en drinkomgeving)

We stimuleren leden, vrijwilligers en bezoekers om gezondere producten te kopen, dus gezonder eten en drinken. Dit doen wij door:

- Meer gezondere producten in het aanbod/assortiment (beschikbaarheid).
- Gezondere producten aantrekkelijk presenteren (zichtbaarheid, verleiding).
- Gezondere producten aantrekkelijk prijzen (betaalbaarheid).

We doen dit volgens de 'Richtlijn Eetomgevingen' van het Voedingscentrum.

- Ons aanbod passen we stap voor stap aan richting meer 'Schijf van Vijf'-producten.
- We presenteren gezondere en duurzamere keuzes aantrekkelijk en opvallend.
- Water is altijd gratis beschikbaar.
- Fruit is in het weekend en op toernooien altijd gratis beschikbaar.
- Wij zetten in op 'gezonde' dranken.
- Wij bieden leden alcoholvrij bier aan.

Hiermee hebben we een gezonder aanbod dat aantrekkelijk en opvallend gepresenteerd wordt. Op deze manier bieden we voor iedereen binnen de club en aan onze gasten een lekkere en gezonde(re) keuze aan.

2. Verantwoord alcoholgebruik

VDZ heeft sinds 2007 een alcoholbeleid voor het stimuleren van verantwoord alcoholgebruik en de consumptie van alcoholvrije drank. Ons alcoholbeleid is gebaseerd op de 'Richtlijnen voor alcoholbeleid sportclubs' van NOC*NSF².

² Opgesteld in samenwerking met Trimbos, JOGG-Teamfit, Stichting Jeugd en Alcohol en de koepel van de Nederlandse brouwers.

Belangrijk hierbij zijn:

- Naleving drank- en horecawet.
- Aanbod en zichtbaarheid gezonde(re) alternatieven.
- Sfeer en veiligheid sportomgeving.
- Verankering in beleid.
- Goede voorbeeld.

VDZ heeft afspraken op dit gebied vastgelegd in zijn alcoholbeleid. Wij zorgen ervoor dat het alcoholbeleid en de afspraken daarin, bekend zijn bij onze kantinemedewerkers, leden en gasten en hangen dit zichtbaar op in onze kantine.

3. Rookvrije club

VDZ is sinds 2018 een rookvrije sportclub. Van de Gemeente Arnhem mag op het gehele sportpark niet gerookt worden. Roken is dus verboden op het gehele VDZ-terrein. Er mag niet gerookt worden in clubhuis en kleedkamers, bij de entree, op het terras, op het veld, langs het veld of op de tribune. Dit geldt zowel voor tabak als e-sigaretten of vergelijkbare rookwaren. Het rookvrijbeleid geldt voor iedereen: leden, vrijwilligers en bezoekers. Mensen die toch willen roken, moeten dit buiten het sportpark te doen.

VDZ stimuleert dit rookvrijbeleid actief. Wij informeren leden, vrijwilligers en bezoekers over ons rookvrijbeleid en vragen hen om hun steentje bij te dragen aan de handhaving. Onze verenigingsmanager ziet samen met de vaste kantinemedewerkers toe op de handhaving van het rookbeleid in en rondom het clubhuis. Ook communiceren wij ons rookvrijbeleid in en rondom het clubhuis door middel van verschillende communicatiematerialen.

Communicatie

VDZ informeert haar leden, vrijwilligers en bezoekers actief over ons 'gezond beleid'. We maken de belangrijkste afspraken 'zichtbaar' in en rondom ons clubhuis. Ook informeren we onze leden en ouders van jeugdleden via de website, sociale media, clubblad en bijeenkomsten. Ook willen we dat kantinemedewerkers en kaderleden voorbeeldgedrag vertonen, het gezond beleid uitdragen en ernaar handelen. Zo geven we kinderen het goede voorbeeld op onze sportvereniging en bieden we iedereen een gezonde sportomgeving.

Veilig sporten voor iedereen

VDZ is een vitale, duurzame voetbalvereniging met oog voor de maatschappij. Onder het motto 'voetbal met meer plezier' willen wij onze leden, vrijwilligers en bezoekers niet alleen een plezierige en gezonde voetbalomgeving bieden, maar óók een veilige sportomgeving.

Voetbal met meer plezier begint bij veilige sportomgeving. Een omgeving waar geen plaats is voor schelden, pesten, discriminatie of andere vormen van ongewenst gedrag. Dat lukt alleen als we allemaal ons steentje bijdragen. Als we zelf het goede voorbeeld geven en elkaar aanspreken als dat nodig is. VDZ werkt voortdurend aan een veilige sportomgeving. Dat doen we op verschillende manieren die we hierna kort vermelden. We volgen hierbij de adviezen en richtlijnen van NOC/NSF en het Centrum veilige sport Nederland.

1. Lidmaatschapsvoorwaarden: je kunt je bij VDZ aanmelden als je akkoord gaat met de huisregels, rechten en plichten. Die staan beschreven in verschillende documenten zoals statuten, huishoudelijk reglement, contributiebeleid, gedragscode, tuchtreglement en vrijwilligersbeleid. Hierbij is vooral de gedragscode van belang.

2. VOG: kaderleden die met jeugd werken beschikken over een 'Verklaring Omtrent gedrag'. Het is een 'bewijs van goed gedrag' van de overheid waaruit blijkt dat jouw gedrag in het verleden geen bezwaar vormt voor het vervullen van een kaderlidfunctie bij VDZ zoals trainer/coach, leider of clubscheidsrechter.

3. VDZ DNA: in het VDZ DNA beschrijven we wie en wat zijn we als vereniging. Wat is ons karakter en waar staan we voor? Naast het VDZ DNA hebben we ook onze drijfveren, normen en waarden beschreven in de 'basiself' van VDZ.

4. Gedragscode: in de gedragscode staat uitgebreid beschreven hoe wij als VDZ graag zien dat leden, kaderleden, ouders, vrijwilligers en belangstellenden zich gedragen in en rondom de velden, zowel naar elkaar als naar tegenstanders, scheidsrechters en toeschouwers.

5. Handleiding Jeugd kader: deze handleiding bevat praktische informatie en instructies voor jeugdtrainers, leiders, coaches en teammanagers. Met onder andere afspraken over toezicht en begeleiding tijdens jeugdwedstrijden, trainingen, omkleden en douchen.

6. Vertrouwenscontactpersoon (VCP): iedereen die te maken krijgt met ongewenst gedrag, in welke vorm dan ook, kan rechtstreeks contact opnemen met een van de twee vertrouwenscontactpersonen (man en vrouw) van VDZ. De vertrouwenscontactpersoon is er voor iedereen, werkt vertrouwelijk en heeft geheimhoudingsplicht.

7. Tuchtcommissie: voor het afhandelen van wangedrag, in welke vorm dan ook, heeft VDZ een tuchtreglement en een tuchtcommissie. Leden en niet-leden kunnen wangedrag melden bij het bestuur.

8. Gezonde sportlocatie: VDZ stimuleert een gezonde leefstijl. Niet alleen met een breed sportaanbod. Ook door in de kantine en keuken meer gezonde producten, fruit en alternatieven aan te bieden. Wij stimuleren verantwoord alcoholgebruik en de consumptie van alcoholvrije drank. VDZ is de eerste sportvereniging in de regio die de badge 'Gezonde Sportlocatie' heeft behaald.

9. Rookvrije club: VDZ is sinds 2018 een rookvrije sportclub. Van de gemeente mag op het gehele sportpark niet gerookt worden. Bezoekers die toch willen roken, moeten dit buiten het sportpark te doen.

10. Horecaregels: VDZ volgt op horeca- en alcoholgebied de wet- en regelgeving, richtlijnen NOC/NSF, verklaring sociale hygiëne, instructie verantwoord alcoholschenken (IVA) en richtlijnen gezonde sportlocatie. Hiervoor hebben we speciale horeca(spel)regels opgesteld.

11. AED, EHBO en BHV: Bij het clubhuis hangt een AED. We streven ernaar dat bij alle verenigingsactiviteiten een gediplomeerd EHBO'er aanwezig is. Dat kunnen ook spelers, trainers, coaches, leiders of andere vrijwilligers zijn. Verder is VDZ bezig om de bedrijfshulpverlening (BHV) op het sportpark op een hoger plan te brengen.

12. ARBO, AVG en HCAPP: VDZ heeft verder te maken met wet- en regelgeving voor o.a. werkomstandigheden (ARBO), privacy (AVG) en hygiëne en voedselveiligheid (HCAPP).

13. Voorbeeldgedrag en aanspreekcultuur: het is belangrijk dat wij allemaal zelf het goede voorbeeld geven. Of we nu speler, begeleider, bezoeker, ouder, vrijwilliger of commissie- of bestuurslid zijn. En dat we elkaar vriendelijk maar duidelijk aanspreken wanneer we geconfronteerd worden met ongewenst of onsportief gedrag. En dat we het accepteren als we door anderen worden aangesproken op gedrag dat niet in overeenstemming is met onze verenigingsnormen, waarden en gedragscode.

14. Informatieverstrekking: om 'alle neuzen dezelfde kant op' te krijgen en te houden proberen we iedereen zo goed mogelijk te informeren. Via de website, clubblad, nieuwsbrief, sociale media, welkomstbrochure, posters in het clubhuis, kaderbijeenkomsten en Algemene ledenvergadering (ALV). Dat kan altijd beter, dus daar blijven we aan werken.

Samen sterk

Voetbal met meer plezier lukt alleen als we het samen doen. Als we samen zorgen voor een leuke, veilige en sportieve omgeving. Volharding Doet Zegevieren, ook op dit gebied.



VDZ DNA in kaart gebracht.

14. Groeifasen-model voor sportverenigingen

Net als bedrijven groeien ook sportverenigingen in fasen. Vanaf het allereerste begin maakt iedere organisatie, van klein tot groot, allerlei ontwikkelingen door. Om het hoofd boven water te houden en succesvol door te kunnen groeien voert ieder bedrijf of vereniging regelmatig veranderingen door. Naarmate je langer bestaat neemt de complexiteit en impact van deze veranderingen toe. Welke groeifasen zien we in verenigingsland en kunnen we dat samenvatten in een groeifasen-model?



Groeifasen-model Greiner

In het bedrijfsleven komen we vaak het groeifasen-model tegen van managementprofessor Larry Greiner. De 6 groeifasen die iedere organisatie volgens Greiner doorloopt staan hieronder. Iedere groeifase wordt getypeerd door een bepaalde aanpak én crisis die je moet overwinnen om te kunnen doorgroeien. Met het Greiner-model kun je inzichtelijk maken hoe organisaties groeien en met welke uitdagingen en obstakels ze te maken krijgen in hun groeiproces.

1. Pioniersfase: groei door creativiteit (leiderschapscrisis).

In deze eerste fase gaat het om een jong en vaak klein bedrijf. Informeel en met loyale medewerkers. De organisatiestructuur is plat en de ondernemer is vooral bezig met klanten en omzet; de 'vent is de tent'. Groeipijn ontstaat wanneer het bedrijf groeit, de ondernemer het niet meer kan behappen en er behoefte is aan meer structuur.

2. Managementfase: groei door leiderschap (autonomiecrisis).

In deze fase worden 'leidinggevers' benoemd. Er komen regels en procedures en zaken worden geformaliseerd en gestandaardiseerd. Leidinggevers moeten zorgen voor betere beheersing van de werkprocessen. De ondernemer blijft de baas. Groeipijn ontstaat wanneer de ondernemer het niet meer overziet, zich te veel met de uitvoering bemoeit en leidinggevers meer autonomie willen.

3. Delegatiefase: groei door delegatie (beheerscrisis).

In deze fase delegeert de ondernemer belangrijke taken aan leidinggevendenden. Er wordt gestuurd op resultaten. Leidinggevendenden zorgen voor het behalen van doelen. De ondernemer blijft op afstand en houdt zich bezig met strategische zaken. De organisatie krijgt divisies, afdelingen en/of teams. Groeipijn ontstaat wanneer iedereen te veel zijn eigen gang gaat en er te weinig onderlinge afstemming is.

4. Standaardisatiefase: groei door coördinatie/controle (bureaucratiecrisis).

In deze fase ligt de nadruk op het verbeteren van de coördinatie tussen de verschillende divisies, afdelingen en/of teams. Bij grotere organisaties krijgen stafafdelingen een sterkere positie, van waaruit de leidinggevendenden van de verschillende organisatieonderdelen worden aangestuurd. Groeipijn ontstaat wanneer stafafdelingen te bepalend zijn en bureaucratie het bedrijf te star en inflexibel maakt.

5. Samenwerkingsfase: groei door samenwerking (overlegcrisis).

In deze fase wordt de samenwerking tussen lijn- en stafafdelingen verbeterd via nieuwe coördinatievormen zoals een matrixstructuur of projectorganisatie. Er komt meer ruimte voor overleg en er is minder oog voor formalisatie en standaardisatie. Groeipijn ontstaat als er te veel wordt overlegd, de interne gerichtheid toeneemt er te weinig aandacht is voor groei en externe ontwikkelingen.

6. Alliantiefase: groei door allianties (identiteitscrisis).

In deze fase versterkt de organisatie zijn externe gerichtheid. Verdere groei zoekt men in externe contacten en samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld door fusies, allianties en vergaande netwerken. Groeipijn ontstaat als de organisatie door samenwerking afdwaalt van zijn eigen identiteit en kernactiviteiten en er van de 'oude' organisatie niets overblijft.

Groeifasen-model sportverenigingen

Je kunt zo'n groeifasen-model ook maken voor het verenigingsleven. Hoe groeit bijvoorbeeld een amateurvoetbalvereniging als VDZ? Welke groeifasen doorloopt het, welk type leiderschap en aanpak passen daarbij en met welke uitdagingen en obstakels krijg je te maken? Ik heb er geen studie van gemaakt, maar terugkijkend op 100 jaar VDZ kom ik tot 5 groeifasen met bijbehorende 'uitdagingen':

1. Pioniersfase: groei door enthousiasme (bestaansrecht).

Periode 1926-1946. Op initiatief van Kapelaan Jansen gaat een groepje gelijkgestemden in 1926 van start. Doel is de vrijetijdsbesteding van rooms-katholieke jeugd in goede banen leiden. Die eerste jaren wordt er op verschillende veldjes in Arnhem gevoetbald. Uitdaging is het formeren van een volwaardig bestuur, de levensvatbaarheid van 'Volharding Doet Zegevieren' als vereniging en het goed doorkomen van de oorlog.

2. Organisatiefase: groei door organisatie/structuur (bestuur/vrijwilligers).

Periode 1946-1976. VDZ groeit door naar 400 leden. Er worden meerdere besturen gevormd, met bestuursvergaderingen, algemene ledenvergaderingen en eerste commissies. Het eerste clubblad verschijnt. Vanaf 1964 wordt Sportpark Cranevelt de thuishaven van VDZ met een nieuw, eigen clubhuis. Uitdaging is het realiseren van een eigen clubhuis, voldoende vrijwilligers en financiële stabiliteit.

3. Consolidatiefase: groei door zekerheid/stabiliteit (processen/financiën).

Periode 1976-2006. VDZ groeit na een ledendip door naar 750 leden. Processen zoals aanmelding, overschrijving en contributie-incasso worden gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Het aantal commissies, procedures en regels wordt uitgebreid, net als het clubhuis en aantal kleedkamers. Uitdaging is het zekerstellen van de plaats van VDZ in het Arnhems voetballandschap met voldoende leden en vrijwilligers.

4. Professionaliseringsfase: groei door professionalisering (missie/identiteit).

Periode 2006-2024. De vereniging groeit door naar 1600 leden. Toekomstplan wordt gemaakt:

voetbal met meer plezier én van samen groter naar samen beter. Als 'open club' met een 'hybride' verenigingsstructuur waarin vrijwilligers én professionals in 'zelforganiserende commissies' samen optrekken; op voetbalgebied, maar ook op organisatorisch gebied. De 'verplichte vrijwilligersregeling' wordt ingevoerd om het aantal vrijwilligers op peil te houden. Een plan voor een nieuw clubhuis wordt gemaakt. Uitdaging is het opvangen van de ledengroei, bewaken van de verenigingsidentiteit, voldoende vrijwilligers en vernieuwing van het clubhuis.

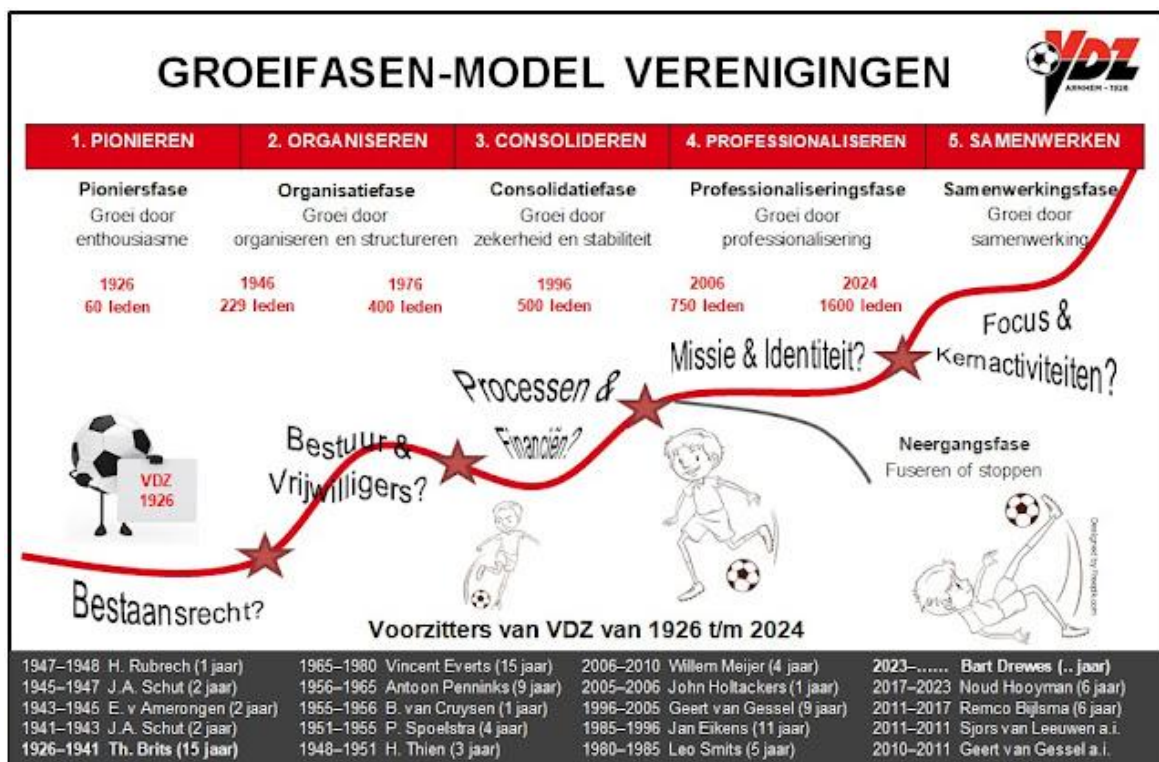
5. Samenwerkingsfase: groei door samenwerking (focus/kernactiviteiten).

Deze fase krijgt bij VDZ vooral de laatste jaren inhoud. Om als 'open club' de professionaliseringsslag te kunnen maken, wordt er steeds meer samengewerkt met tal van partijen zoals gemeente, sportbonden, sponsors, bedrijven en kennis-, onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen. Uitdaging is het doelgericht aangaan van samenwerkingsverbanden met voldoende menskracht om het te organiseren.

Tot zover het groeimodel zoals VDZ dat in hoofdlijnen heeft doorlopen. Het zijn eerder elkaar overlappende dan opeenvolgende fasen. In de professionaliseringsfase moet je nog steeds organiseren en consolideren. Je doorloopt ook niet altijd alle groeifasen. Sommige clubs stranden in de pioniersfase, andere blijven steken in de consolidatiefase. Ook zijn er verenigingen die in een 'neergangsfase' terecht komen. In al deze fasen heb je te maken met beslissingen die achteraf vaak 'kantelpunten' blijken te zijn. Denk aan wel/niet verhuizen, fuseren, uitbreiden, vrijwilligersbeleid, spelers betalen, enzovoort.

Groeifasen-model voor VDZ

Het groeifasen-model voor voetbalvereniging VDZ in Arnhem ingevuld:



Voorzitters en besturen

Iedere groeifase vraagt idealiter een ander type voorzitter, bestuur en manier van werken, maar dat is niet eenvoudig te regelen. VDZ is in 100 jaar doorgegroei naar een fase van verdere professionalisering en staat er goed voor. Hulde aan al die VDZ-voorzitters met hun besturen die daaraan een belangrijke bijdrage hebben geleverd.

15. De familiecultuur van een sportvereniging

Voetbal is 'family business' bij VDZ in Arnhem, en bij heel veel andere sportverenigingen. Al decennialang kun je verschillende generaties en gezinnen uit dezelfde familielijn in het rood-zwart bewonderen. Niet voor niets dat in 2001 het jubileumboek de naam kreeg: 'VDZ 75 jaar familievereniging'. In 2026 is dat 100 jaar. Zo'n familiecultuur heeft niet alleen voordelen, het biedt ook de nodige uitdagingen.



Voetbalfamilies

Al jaren kom je in De Volharder, het clubblad van VDZ, de rubriek 'Voetbalfamilie' tegen. Want zo lezen we: 'Je hebt het eigenlijk niet eens door, als je op wedstrijddagen of trainingsavonden op Sportpark Craneveldt rondloopt. Maar het wemelt daar dus van de voetbalfamilies. Vaders, moeders, broers, zussen, opa's, oma's, neven en nichten.' Om daarna de zoveelste voetbalfamilie in het VDZ-zonnetje te zetten.

Voetbalgezinnen

VDZ telde afgelopen seizoen 163 gezinnen met 2, 3, 4 of 5 voetballende gezinsleden. Daarvan hebben 14 gezinnen 3 of meer kinderen voetballen bij VDZ. Deze gezinnen profiteren van de regel dat ze voor maximaal twee kinderen contributie betalen, ook als er meer dan twee kinderen lid zijn van VDZ. Een regel die dateert uit 1969 toen een ouder de toenmalige voorzitter belde met de mededeling: 'Er komt er nog één voetballen, misschien nog iets te jong, maar de contributie daarvoor kan ik niet betalen'. De voorzitter had de oplossing snel bedacht: 'Stuur hem maar mee met de oudste twee en u hoeft voor de jongste geen contributie te betalen'. De regel van 2 was geboren en is na vijftig jaar nog steeds van toepassing bij VDZ.

Familiecultuur

In het bedrijfsleven spreekt men al snel over een 'familiecultuur', als tegenhanger van een innovatieve, hiërarchische of marktcultuur. Kenmerken van een familiecultuur zijn bijvoorbeeld dat de mens centraal staat, met een vriendelijke werkomgeving, zorg voor medewerkers, samenwerking, betrokkenheid, loyaliteit, traditie, flexibiliteit, ontwikkeling en coaching. Kenmerken die je in meer of mindere mate terugziet bij VDZ. Ze zitten in het DNA van de club en vormen de kracht van VDZ.

Een familiecultuur neigt door zijn saamhorigheid ook naar groepsvorming, waardoor het voor anderen lastig kan zijn om zich aan te sluiten. Ook worden prestatie- en resultaatgerichtheid in familieculturen als minder belangrijk gezien; het moet vooral leuk en gezellig zijn. Een kwestie van lange adem om dat ook maar ietsje pietsje bij te sturen. De sterke punten én de uitdagingen van

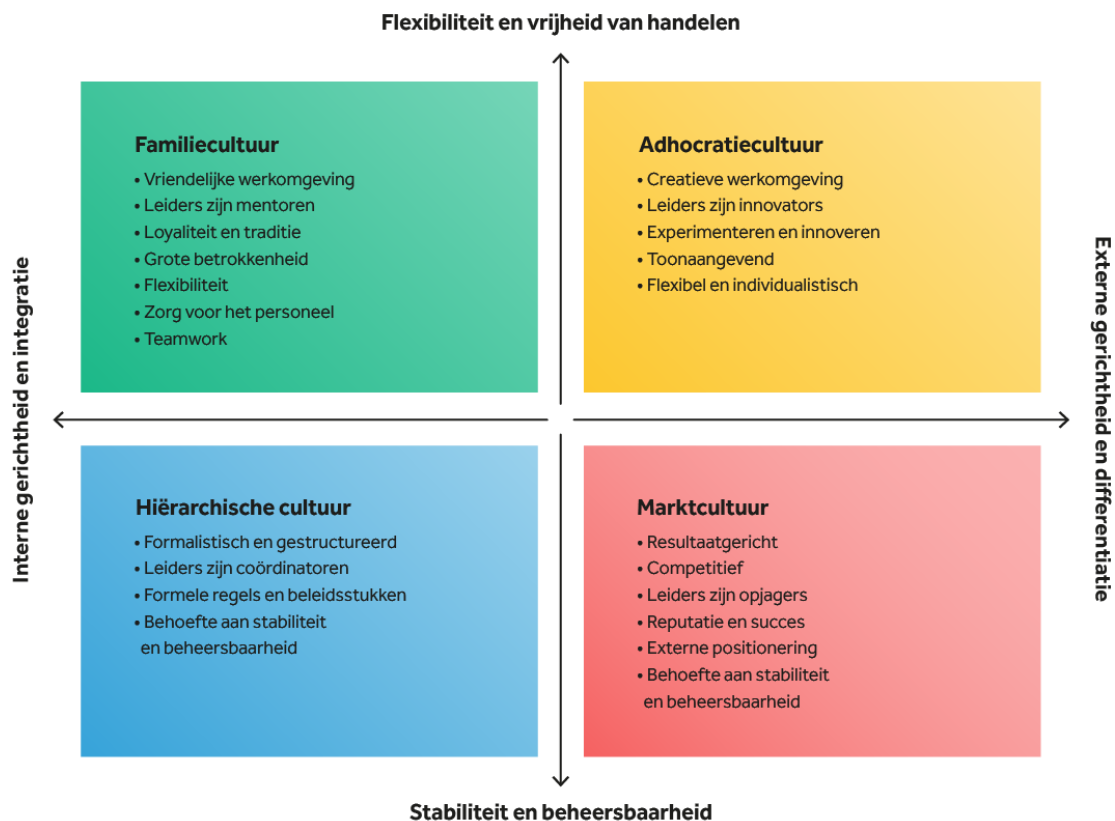
VDZ komen aan bod in het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026. Logisch, want als je van 'samen groter naar samen beter' wil, moet je ook met je verbeterpunten aan de slag. Johan Cruijff zou zeggen: 'elk nadeel hebt zijn voordeel.'

Uitdagingen

Naast veel positieve kanten brengt een familiecultuur ook uitdagingen met zich mee. Om de harmonie te bewaren spreekt men elkaar niet graag aan op functioneren en gedrag. Hoewel rollen, verantwoordelijkheden en afspraken vaak beschreven staan, is men dat in de regel snel vergeten waardoor er onduidelijkheden ontstaan.

Concurrerende waarden - Achtergrond informatie

Kim Cameron en Robert Quinn hebben op basis van uitgebreid onderzoek een indeling in vier bedrijfsculturen gemaakt die aangeven hoe een bedrijf functioneert. Met deze vier bedrijfsculturen worden vier typen bedrijven beschreven, met de bijbehorende kenmerken en managementstijlen. Ze noemden hun model het Concurrerende Waarden Model of 'OCAI model'. Hieronder staat het OCAI-model afgebeeld³:



Uit het onderzoek van Cameron en Quinn kwam naar voren dat er maar liefst 39 factoren zijn die de effectiviteit van organisaties bepalen. Vier concurrerende waarden vormden samen twee belangrijke dimensies, die de basis zijn voor hun model:

- Interne gerichtheid en integratie tegen externe gerichtheid en differentiatie.
- Stabiliteit en beheersbaarheid tegen flexibiliteit en vrijheid van handelen.

Organisatieculturen verschillen sterk op de interne-externe gerichte dimensie en die van beheersbaarheid en flexibiliteit. Uit het onderzoek van Cameron en Quinn kwam naar voren dat de meeste organisaties een voorkeursstijl ontwikkelen qua cultuur. Aan de linkerkant in het model zijn de organisaties intern gericht en helemaal rechts zijn de organisaties juist extern gericht.

³ Bron boomstrategie.nl

Bovenaan het model streven organisaties naar vrijheid van handelen en flexibiliteit, onderin staat de waarde maximale beheersbaarheid en stabiliteit centraal. Toch is het moeilijk om dit te analyseren, omdat een organisatie vaak méér dan één cultuurtype heeft. Mogelijk verschilt de cultuur op een specifieke afdeling ook (licht) van die van de totale organisatie. Er is overigens geen ultieme 'beste' organisatiecultuur, alleen in een bepaalde context werkt de ene cultuur beter dan de andere. De Hogeschool Arnhem-Nijmegen (HAN) beschrijft de vier culturen als volgt.

Familiecultuur

Dit is een zeer vriendelijke werkomgeving. De werknemers hebben veel met elkaar gemeen en de organisatie heeft iets weg van een grote familie. De werkgevers of leidinggevenden van de organisatie worden beschouwd als mentoren. Loyaliteit en traditie is erg belangrijk voor de organisatie. Bij een familiecultuur zul je eerder iemand zien die daar zijn hele leven werkt. De betrokkenheid is groot. De organisatie vindt teamwork, participatie en overeenstemming erg belangrijk.

Adhocratiecultuur

Dit is een creatieve, ondernemende en dynamische werkomgeving. De mensen zijn niet bang om iets nieuws te proberen en risico's te nemen. De werkgevers of leidinggevenden worden beschouwd als innovators en risiconemers. Inzet voor experimenten en innovaties is het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt. Voor de lange termijn ligt in de organisatie de nadruk op nieuwe producten of diensten; hierin wil ze vooroplopen. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.

Marktcultuur

Dit is een resultaatgerichte organisatie. De zorg gaat uit naar de afronding van het werk. De medewerkers zijn competitief en doelgericht opgesteld. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk. "Winnen" is voor de organisatie erg belangrijk. Daarom zijn de leiders hard en veeleisend. Belangrijke aandachtspunten zijn reputatie en succes. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De organisatorische stijl is er een van niets ontziende competitie.

Hiërarchie cultuur

Dit is een gestructureerde en formele organisatie. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten. Een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken is cruciaal. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering, soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid.

Bij ieder soort cultuur zie je andere kenmerken en managementstijlen. Die enerzijds de sterke kanten van een organisatie kunnen vormen en anderzijds ook de zwakke punten.

Dingen voor elkaar krijgen

Het OCAI-model van concurrerende waarden van Kim Cameron en Robert Quinn is een van bekendste methoden om de cultuur van een organisatie – en in dit geval jouw sportvereniging – in kaart te brengen. Waarom wil je dit weten? De cultuur van een sportvereniging heeft een belangrijke invloed op hoe die sportvereniging functioneert, wat de leden wel en niet belangrijk vinden en hoe mensen met elkaar omgaan. Handig om te weten als je binnen jouw sportvereniging dingen voor elkaar wil krijgen. Des te bewuster je dat aanpakt, des te groter kans op succes.

16. Succesvolle sportvereniging is niet te koop

Het is einde seizoen, weer transfertijd. Hordes voetballers wisselen van club, gelokt door sportieve uitdagingen, mooie beloftes en harde euro's. Veel clubs investeren graag veel geld in het 1e elftal, in spelers van buitenaf. Spelers halen en betalen om kampioen te worden! Daarmee denken veel bestuurders hun voetbalclub een dienst te bewijzen. Het tegendeel is vaak het geval. Er is meer nodig dan alleen sportief succes van het 1e elftal om een succesvolle toekomstbestendige sportvereniging te worden.



Sporten en bewegen

Ook moeten we meer sporten en bewegen. Vitale sportverenigingen moeten daarin als aanjager een belangrijke rol spelen. Deze boodschap is niet nieuw. 15 jaar geleden bleek uit onderzoek van Gemeente Arnhem al dat de jeugd in Arnhemse krachtwijken zoals Presikhaaf en Malburgen minder sporten en minder vaak lid zijn van een sportvereniging dan jeugd in andere wijken. De gemeente wilde daarom graag in Presikhaaf een sterke voetbalclub, om de jeugd in de wijk meer aan het sporten te krijgen.

Eenzijdige kijk op succes

De gemeente investeerde tijd, geld en energie om van fusieclub FC Presikhaaf een sterke vitale voetbalclub te maken. Wat volgt zijn zeven succesjaren waarin FC Presikhaaf promoveert van de 4e klasse in 2007 naar het kampioenschap in de 1e klasse in 2014. Op 1 juli 2014 fuseert FC Presikhaaf met het verkrumelde ESCA tot AFC Arnhem. Uitkomend in de hoofdklasse in seizoen 2014/2015. Jaarlijks wordt de selectie versterkt met betaalde topamateurs en ex-profvoetballers. Van een opbouw naar een sterke, vitale sportvereniging, met meer sportende kinderen uit de wijk, wordt weinig vernomen. De pers ziet alleen het 1e elftal. Over de rest van de vereniging en de maatschappelijke doelen van de gemeente lezen we niet.

Begin van het einde

In 2016 trekken de leden van AFC Arnhem de stekker uit hun eigen club. De vereniging heeft grote schulden. Contributies worden niet betaald, kantine-inkomsten vallen tegen en sponsors die eerder

zorgden voor een flink spelersbudget kunnen of willen de club niet overeind houden. Gemeente Arnhem huldigt de club in 2014 voor het bereiken van de hoofdklasse. De succestrainer noemt in 2016 het einde van de club onontkoombaar. Daar waar een gekocht kampioenschap veel media-aandacht krijgt, gaat de teloorgang van een hele vereniging geruisloos voorbij. Een reddingsplan is er niet en de gemeente ziet er geen heil meer in.

Herinnert u zich deze nog?

De teloorgang van AFC Arnhem past in een lange Arnhemse reeks van voetbalclubs. Ooit gehoord van Klarendalsche Boys, vv Heijenoord of AV ODO? Arnhemse voetbalclubs die zo'n 100 jaar gelden werden opgericht en niet meer bestaan. Van recenter datum zijn AV Wilhelmina, OAB, BVH, WCA, Gova, Gelria, Vijdo, Sempre Avanti, sc Oranje, Esca, Wivos, Hertog Hendrik, Vitesse 1892 en fusieclubs als AV Cranevelt, vv IJsseloord, FC Presikhaaf en AFC Arnhem. Allemaal verdwenen. Waren er ooit 33 voetbalclubs in Arnhem, nu zijn het er nog 11. Waaronder VDZ.

Fusies, pech en wanbeleid

Veel voetbalclubs verdwijnen door opheffing, fusies en soms pech. Vaak door slecht beleid. Zo zijn er regelmatig voetbalclubs die net als AFC Arnhem met behulp van sponsors een paar kampioenschappen op rij kopen. Als niet veel later de sponsors het voor gezien houden en de dik betaalde spelers en trainers vertrekken, komt men erachter dat er van de rest van de vereniging niets meer over is. Behalve stapels schulden. Verblind door sportief succes van het eerste elftal vergeet men dat andere dingen ook belangrijk zijn. Net als de journalisten, politici en andere partijen die graag in de feestpolonaise meelopen.

Vitale sportvereniging

Wil je als sportvereniging overleven dat moet je een 'vitale sportvereniging' zijn. Sinds enkele jaren hét toverwoord. Volgens het Nationaal Sportakkoord zijn vitale sportverenigingen goed in staat hun sportaanbod te organiseren en zijn ze maatschappelijk georiënteerd. Je hebt een sterke verenigingsorganisatie als je goed scoort op zaken als beleid, leden, kader (zoals bestuur, trainer en coaches), accommodatie en financiën. Voor het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten moet je goed zijn in samenwerken, ondernemen en verbinden.

Uit onderzoek van Mulier Instituut blijkt dat 1 op de 5 sportverenigingen in Nederland een vitale sportvereniging is. Goed georganiseerd en maatschappelijk gedreven, met de beste kans om te overleven. Dat geldt minder voor de overige 80% van de amateurclubs. Daarvan wordt 29% als kwetsbaar gezien, dus onvoldoende klaar voor de toekomst. Een gewaarschuwde club telt voor twee. Helaas, een vitale sportvereniging word je niet zomaar, dat vraagt een lange adem en veel volharding.

Volharding Doet Zegevieren

Wat leren we hiervan? In amateurvoetbal is sportief succes te koop. Dat laat de geschiedenis zien met clubs als Velpse Boys, Vijdo, FC Presikhaaf en vele anderen. Een vitale sportvereniging is niet te koop. Dat is hard werken. Dag in, dag uit. Met oog voor de hele vereniging, van jong tot oud, jongens en meiden, prestatief en recreatief, op korte en lange termijn. Waarbij je investeert in de hele club en niet (alleen) in duurbetaalde voetbalpassanten. Dat vraagt visie, betrokkenheid, samenwerking, balanceren en doorzetten. Zou daar de naam 'Volharding Doet Zegevieren' vandaan komen?

17. Ben je een topbestuurder of fopbestuurder?

Wat is het grote verschil tussen bedrijven als Shell, Heineken en Ahold en de vele duizenden amateursportverenigingen in Nederland? Behalve 'zij zijn groot en wij zijn klein'?

**Veel Nederlanders komen niet rond,
maar grote bedrijven noteren
jubelwinsten**



**Arnhemse voetbalclub VDZ omarmt
jonge vluchtelingen van over de
hele wereld**

Maatschappelijk gedreven

Daar waar veel grote bedrijven de mond vol hebben van maatschappelijk verantwoord ondernemen en al die mooie beloften niet of nauwelijks waarmaken, zijn de vele duizenden amateursportverenigingen dagelijks maatschappelijk gedreven bezig.

Wie is de topbestuurder?

Tien verschillen die maken dat je een topbestuurder bent, of misschien wel een fopbestuurder?

1. Bestuurders van grote bedrijven liggen wakker van winstcijfers, aandelenkoersen, salarissen en bonussen. Bestuurders van sportverenigingen liggen wakker van energieprijzen, beschikbare vrijwilligers en of hun leden, door de torenhoge benzine-, gas- en supermarktprijzen, nog wel de contributie kunnen betalen. Of ze nog wel kunnen sporten met vrienden en vriendinnen.
2. Bestuurders van grote bedrijven verdienen miljoenen voor, uhh ja waarvoor? Bestuurders van sportverenigingen krijgen voor hun noeste arbeid hooguit een schouderklopje of een vrijwilligerslintje. Als ze geluk hebben.
3. Bestuurders van grote bedrijven laten zich leiden door aandeelhouders die zich blindstaren op aandelenkoersen, dividenduitkeringen en eigenbelang. Bestuurders van sportverenigingen laten zich leiden door leden en vrijwilligers die zich druk maken om de sfeer, het voortbestaan, de buurt en de normen en waarden van hun club.
4. Bestuurders van grote bedrijven steken hun energie in public relations, lobbypraktijken en mistige belastingconstructies. Bestuurders van sportverenigingen steken hun energie in sporten met plezier, opleiden en opvoeden van jeugd, meedoen van mensen met een beperking, opvangen van jonge vluchtelingen en verbinding met de buurt.
5. Grote bedrijven steken hun marketinggeld in peperdure inwisselbare tv-reclames voor de massa. Sportverenigingen overleven dankzij de steun van honderdduizenden ondernemers en zzp-ers in het midden- en kleinbedrijf.
6. Brancheverenigingen van het grootbedrijf opereren als een kartel voor het afschermen van de markt. Brancheverenigingen in de amateursport zijn druk bezig om verenigingen te versterken en te stimuleren in het uitvoeren van hun maatschappelijke opdracht.

7. Bestuurders van grote bedrijven investeren in programma's voor meer efficiency, productiviteit en winst (ROI). Bestuurders van sportverenigingen investeren in 'open club'-initiatieven voor meer maatschappelijke impact en het binden van leden en vrijwilligers (SROI).
8. Bestuurders van grote bedrijven zien werknemers als productiefactoren, als 'human resources'. Bestuurders van sportverenigingen zien leden en vrijwilligers als mensen van vlees en bloed en de reden van hun bestaan.
9. Werknemers van grote bedrijven profiteren nauwelijks van de gemaakte megawinsten. Leden en vrijwilligers van sportverenigingen delen mee in de behaalde successen.
10. Grote bedrijven zien klanten als wandelende flappentap en dataleverancier. Sportverenigingen zien leden en vrijwilligers als betrokken participanten waarmee je samen optrekt.

Sportverenigingen maken het verschil

Daar waar sportverenigingen met hun verenigingswerk, sponsors en samenwerkingspartners direct bijdragen aan een betere wereld, stoppen grote bedrijven hun geld liever in zaken waar de maatschappij vaak niets mee opschiet. De Social Return on Investment (SROI) van investeringen in sport en bewegen bedraagt maar liefst 2,7. Dat betekent dat iedere 1 euro investering in sport en bewegen, de maatschappij 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. Het leidt voor de maatschappij tot minder zorgkosten (minder fysieke en mentale problemen), minder ziekteverzuim (hogere productiviteit), minder schooluitval (betere leerprestaties), minder criminaliteit (minder schadelast), een langere levensverwachting (we worden ouder) en meer plezier (we zijn gelukkiger). Als 10% van de mensen die te weinig beweegt, dit wel gaat doen, kan dit Nederland een jaarlijkse waarde opleveren van € 1,28 miljard (Ecorys).

Topbestuurders zitten bij verenigingen

Als het over grote bedrijven gaat, heeft de media het vaak over 'topbestuurders'. Gezien het voorgaande lijkt me dat niet correct. Ik wil niet direct onvriendelijk zijn, maar 'fopbestuurders' zou de lading beter dekken. Of weet jij nog een andere naam? Wie de schoen past trekt hem aan. Topbestuurders zitten bij de duizenden amateursportverenigingen. Verenigingen die in tegenstelling tot veel grote bedrijven wel oog hebben voor mens en maatschappij.

Investeer in sportverenigingen

Grote bedrijven zouden maatschappelijk gedreven sportverenigingen wel wat meer kunnen steunen. In plaats van (alleen) te investeren in topsport, peperdure reclames, misleidende informatiecampagnes, sponsorprojecten voor de Bühne en 'zie mij eens goed bezig zijn'-excuusprogramma's. De breedtesport wordt volgens onderzoek van Mulier Instituut voor het overgrote deel gefinancierd door contributie betalende leden en lokale overheid. Sponsor- en reclamegelden maken gemiddeld maar 11% uit van de verenigingsinkomsten. Het bedrijfsleven en dan met name het groot bedrijf schittert bij de breedtesport door afwezigheid. Of zoals wel eens wordt gezegd: 'breedtesport heeft 99% van de leden, toch sponsort het grootbedrijf vooral de 1% topsporters.' Zonde. Want zoals we eerder al zagen blijkt uit onderzoek van Mulier Instituut dat 1 euro investering in sporten en bewegen de samenleving 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. Het levert sterkere lokale gemeenschappen op met meer sociale verbinding, minder criminaliteit en meer welzijn en gezondheidswinst. Tel uit je winst! Het is goed voor het geweten en goed voor de maatschappij.

Breedtesport vooral gefinancierd door consumenten en overheden

De breedtesport wordt vanuit verschillende hoeken gefinancierd. Consumenten en overheden nemen het grootste deel voor hun rekening. De bijdrage van de consumenten bestaat met name uit contributies, abonnementen en kantinebestedingen gaat voor een groot deel naar sportverenigingen en ondernemende sportaanbieders. Onder de overheden ligt een grote rol bij gemeenten met de gemeentelijke uitgaven aan sport en aan sport en bewegen in de openbare ruimte. Dat blijkt uit onderzoek van Mulier Instituut naar financiële stromen in de breedtesport.

Grote bedrijven maken beloften niet waar

Het FD kopt op 18 augustus 2022: 'Bedrijven maken duurzaam keurmerk vaak niet waar'. De ESG-rating, het keurmerk dat aangeeft dat bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen, blijkt veelal een belofte die alleen op papier bestaat. Het keurmerk is slechts in zeer geringe mate

gebaseerd op de daadwerkelijke prestaties van bedrijven. Dat concluderen Bram van der Kroft en hoogleraar Dennis Bams, beide verbonden aan de Open Universiteit en Universiteit Maastricht, op basis van eigen onderzoek. Ze keken bij zeventuizend bedrijven wereldwijd naar het verschil tussen de maatschappelijke beloftes en wat daadwerkelijk aan actie werd ondernomen. De onderzoekers zien daarnaast dat bedrijven die méér beloven op het gebied van maatschappelijke kwesties, die beloften juist niet of minder vaak naleefden. Een vorm van greenwashing, concluderen zij.

Sportbestuurder als moderne held

De sportbestuurder kan als een soort held getypeerd worden. Vol goede bedoelingen wordt geprobeerd de vereniging zo goed mogelijk op de juiste koers te brengen en houden. Er komen veel verschillende invloeden van buiten, die mede ook bepalend zijn voor de vele taken die namens de vereniging uitgevoerd moeten worden. Vanuit eigen interesse worden hier nog meer taken aan toegevoegd. Het gevolg is dat door technologies of dominance én self een erg brede functie kan ontstaan.

Het is aan te bevelen om voldoende de grens te bewaken in de verwachtingen op de functie van sportbestuurder. Sportbestuurders blijven voorlopig vanuit een hobby en passie voor de sport actief. Het belang van de leden – kunnen (blijven) sporten in hun vereniging – moet daarbij de hoogste prioriteit kunnen zijn en blijven. Waar mogelijk kunnen sportverenigingen wel de toegevoegde waarde van sport inzetten voor maatschappelijke doeleinden. De sportbestuurders moeten de juiste handvatten vragen en ontvangen om zo efficiënt mogelijk hun functie uit te kunnen voeren. Dat schijft Bas van der Heijden in 2013 in zijn afstudeerscriptie 'De sportbestuurder over besturen in de sport' (pdf) aan de Universiteit Utrecht.

18. De toekomst van je club in zes stappen

Het is een vraag die je de laatste jaren vaker hoort: hoe kom je als sportvereniging tot een goed toekomstplan? Een meerjarenbeleidsplan dat breed in de vereniging wordt gedragen? In dit artikel lees je hoe je in zes stappen een gedegen toekomstplan maakt voor je sportvereniging. Daarbij kijken we naar de ervaringen die voetbalvereniging VDZ de afgelopen twintig jaar heeft opgedaan met deze aanpak.



Hoe kom je tot een goed toekomstplan?

Een belangrijke vraag want sportverenigingen hebben te maken met uitdagende tijden. Het voortbestaan van veel sportverenigingen staat onder druk. Ze hebben vaak te maken met een tekort aan bestuurders en vrijwilligers, teruglopend ledenaantal, financiële problemen en worstelen met steeds complexer wordende wet- en regelgeving. Ook wil de overheid dat sportverenigingen zich breder ontwikkelen, met een breder sportaanbod voor meerdere doelgroepen. Sportverenigingen krijgen een steeds belangrijkere rol op het gebied van sporten, bewegen, gezondheid, welzijn en gemeenschapszin.

Aanpak in hoofdlijnen

Dus wat te doen als sportvereniging? Hoe word je een toekomstbestendige sportvereniging? Hoe kom je tot een toekomstplan waar iedereen enthousiast over is? Leden, oud-leden, ouders, vrijwilligers en sponsors? Een toekomstplan dat past bij de vereniging die je bent, of wilt zijn, én een stevig fundament legt voor de komende jaren.

Vele wegen leiden naar Rome, dus je kunt deze vraag op verschillende manieren beantwoorden. Dit artikel schetst de aanpak die voetbalvereniging VDZ de afgelopen twintig jaar drie keer heeft gevolgd. Het ging daarbij om het Meerjarenbeleidsplan 2006-2010 (in 2005), het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026 (in 2019) en het Toekomstplan Voetbalzaken (in 2025). Op alle drie de momenten was er voldoende aanleiding om serieus naar de toekomst van de club te kijken.

De aanpak die VDZ drie keer heeft gevolgd, bestaat grofweg uit zes stappen die deels gelijktijdig werden uitgevoerd:

1. Bepaal de scope van het toekomstplan.
2. Formeer een werkgroep.
3. Weet wat er speelt in de omgeving.
4. Maak een rondje langs de velden.
5. Leer van anderen.
6. Maak een plan en start de uitvoering.

Een plan maken betekent ook het plan uitvoeren. Dat is het uitgangspunt bij de start. Of zoals ze in het bedrijfsleven wel eens zeggen: strategie = uitvoering. Het plan dat opgeleverd wordt verdwijnt niet in de la, maar is het startpunt van de uitvoering dat direct wordt opgepakt. Dat betekent ook dat het bestuur actief aan het proces moet deelnemen – net als anderen binnen de vereniging – omdat tijdens de verschillende stappen ook de hoofdlijnen van de nieuwe koers worden uitgedacht, getoetst bij betrokkenen en verder ingevuld. Het gevaar bestaat anders het bestuur te veel een afwachter houding aanneemt met het idee dat het aan het einde van de rit nog van alles kan wijzigen.

Zes stappen in vogelvlucht

De aanpak bestaat uit zes stappen die je met een nuchtere blik en praktische insteek uitvoert. Het maakt daarbij niet uit hoe klein of groot de sportvereniging is. Bij een kleine vereniging zal je de zes stappen sneller doorlopen dan bij een grote sportvereniging.

1. Bepaal de scope van het toekomstplan

Is de aanleiding duidelijk? Hoe groot en urgent is het probleem? Gaat het om een toekomstplan voor de hele vereniging of voor alleen een onderdeel zoals de jeugdafdeling of het meidenvoetbal. Zijn de vraagstelling en het gewenste resultaat duidelijk? Wat moet het concreet opleveren? Wie wil je allemaal spreken, binnen en buiten de club? Maak voldoende tijd vrij en reken op een doorlooptijd van enkele weken tot enkele maanden. Maak een plan van aanpak met opdrachtformulering en laat dit goedkeuren door het bestuur.

2. Formeer een werkgroep

Stel een werkgroep samen van 5 a 6 personen, met leden, oud-leden, kaderleden en wellicht een ouder van een jeugdlid of sponsor. Personen die 'passen' bij de scope van het toekomstplan en met voldoende ervaring en vertrouwen binnen de vereniging. Een werkgroep met een mix van kennis van de vereniging, maar ook met een frisse blik van buiten. Zorg dat er minstens één persoon bijzit die zo'n traject als kartrekker tot een goed einde kan brengen. Heb je die niet in huis, dan kun je misschien een beroep doen op een verenigingsadviseur of clubondersteuner van de sportbond, gemeente of provincie.

3. Weet wat er speelt in de omgeving

Inventariseer de belangrijkste ontwikkelingen en trends in de omgeving van de club, rekening houdend met het doel en de scope van het toekomstplan. Wat speelt er in de gemeente, buurt en sportsector? Denk aan het sport- en accommodatiebeleid van de gemeente, demografische ontwikkelingen (groei, krimp, vergrijzing), ontwikkelingen en trends in jouw tak van sport (zoals ledenaantallen, voorkeuren en stopmotieven van sporters, samenwerking en schaalvergroting) en initiatieven van organisaties en instanties in de wijk (van buurthuis, sociale programma's, onderwijs, sporten en bewegen tot zorg en welzijn). Wat betekenen deze ontwikkelingen en trends voor jouw vereniging? Nu en in de toekomst? Welke bedreigingen en kansen zie je?

4. Maak een rondje langs de velden

Ga in gesprek met iedereen die ertoe doet binnen de club, rekening houdend met het doel en de scope van het toekomstplan. Maak een 'rondje langs de velden' met commissies, coördinatoren, trainers, leiders, ouders van jeugdleden, oud-leden, sponsors, enz. Dat resulteert in de praktijk al snel tot een serie van 6 tot 16 gesprekken. Die gesprekken moet je voorbereiden, plannen en de resultaten daarvan verwerken en bespreken in de werkgroep. Stel in elk gesprek dezelfde vragen

zoals: (1) wat gaat goed? (2) wat kan beter? (3) wat is jouw ideaalplaatje? (4) van welke clubs kunnen wij leren? (5) welke andere zaken moeten we meenemen?

Je kunt in al die gesprekken ook gericht onderwerpen aansnijden als het verplicht stellen van vrijwilligerswerk, nieuwe doelgroepen, nieuw sportaanbod, vernieuwing van de accommodatie, balans tussen plezier en prestatie, inzet van betaalde krachten en thema's als betrokkenheid, gelijkwaardigheid en sociale veiligheid. Opmerkingen, klachten of wensen die je in het ene gesprek hoort, kun je toetsen in de gesprekken daarna. Na een serie gesprekken wordt de 'rode draad' vanzelf zichtbaar, al dan niet ondersteund door de informatie die je bij de omgevingsanalyse hebt verzameld. Je spreekt met mensen die met de 'voeten in de klei' staan en je geeft ze meteen de aandacht en waardering die ze verdienen. Vaak zijn ze positief verrast dat ze gevraagd worden om mee te denken over de koers van de vereniging. Door deze betrokkenheid versterk je ook het commitment voor het plan en de acties die straks uitgevoerd moeten worden. Houd in de tussentijd het bestuur op de hoogte van de gang van zaken zodat ze aangelijnd blijven.

5. Leer van anderen

Kijk hoe andere sportverenigingen het aanpakken. Neem contact op met het gemeentelijk sportbedrijf, de lokale sportfederatie en de sportbond voor advies, tips en ondersteuning. Kijk rond op internet op zoek naar interessante communities, onderzoeken, voorbeelden, inzichten en ervaringen. Bijvoorbeeld via 'Eén tweetje', de KNVB-community voor bestuurders en vrijwilligers. Maak een lijst met voorbeeldclubs, neem contact met ze op en vraag ze 'het hemd van het lijf'. Bestudeer ook de best-practices die veel gemeenten en sportbonden in kaart brengen. Wat kun je leren van andere verenigingen? Wat past bij jouw club en wat kun je gebruiken en overnemen?

6. Maak een plan en start de uitvoering

Bespreek de bevindingen uit de vorige stappen in de werkgroep en stel een plan op. Dat plan is maatwerk en afgestemd op het doel en de doelgroep van het plan. Organiseer een informatiebijeenkomst om iedereen die je gesproken hebt te informeren over de bevindingen en de verbeteracties die uitgedacht zijn. Breng het plan enthousiast en zorg dat iedereen zich herkent in het plan en zich geroepen voelt om hieraan mee te werken. En niet geheel onbelangrijk, laat het plan goedkeuren door het bestuur en de Algemene ledenvergadering (ALV). Dat zorgt voor een extra stok achter de deur om het plan ook daadwerkelijk uit te voeren. De werkgroep kan helpen voor een naadloze overdracht aan de leden en vrijwilligers die er mee aan de slag gaan en als het moet kan de werkgroep in het begin een handje helpen om de boel te enthousiasmeren en aan te jagen.

Gedegen fundament

De ervaring leert dat je met zo'n aanpak een goed fundament legt waarmee de vereniging jaren vooruit kan. Zo zijn bij VDZ in 2005 keuzes gemaakt en zaken herbevestigd m.b.t. de identiteit van de club (van leden, voor leden, door leden), de rol van commissies (zelforganiserend), het binden van leden (voetbal met meer plezier) en de (verplichte) inzet van vrijwilligers (iedereen doet mee). Keuzes die na twintig jaar nog steeds opgaan. In 2019 heeft VDZ, ingegeven door de sterke groei naar meer dan 1600 leden, de keuze gemaakt voor verdere professionalisering met een verenigingsmanager, verenigingsbureau, Hoofd Jeugdopleiding (HJO) en een bestuurslid sponsoring en communicatie. Keuzes waarop VDZ – op weg naar het jubileumjaar 2026 en verder – voortborduurde met de aanstelling van een Hoofd Jeugdvoetbal (HJV) in 2023 en een Technisch Manager (TM) bij de senioren in 2025. Alle drie de keren is bij VDZ de organisatiestructuur van de vereniging flink op de schop gegaan. Het resultaat anno 2025 is een 'hybride' sportvereniging met heel veel vrijwilligers en met gerichte ondersteuning van enkele betaalde krachten.

Voordelen

Het voordeel van zo'n uitgebreide aanpak is ook dat je iedereen betreft en voldoende tijd creëert om over oplossingen na te denken, alternatieven te wegen en mogelijke oplossingen links en rechts in de week te leggen. Zodat het uiteindelijke resultaat niet als een verrassing komt en voor velen voelt als een 'logische keuze'. Het is leuk om te doen, je leert veel mensen binnen en buiten de vereniging kennen en je bent als werkgroep na het doorlopen van zo'n traject als beste op de

hoogte van wat er reilt en zeilt binnen de club, de buurt en sportsector. Kennis en ervaring die op veel gebieden van pas komen.

Praktische insteek

Het is niet altijd nodig om zo'n uitgebreid traject te doorlopen. Dat hangt sterk af van de aanleiding, context en het gewenste resultaat. Zo heeft VDZ in 2023 bij het actualiseren van het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026 alle zes stappen versneld doorlopen. De vereniging liep goed en de verwachting was dat er weinig hoefde te veranderen, hooguit wat bijsturen en iedereen weer 'bij de les' krijgen. Dus werd ook het 'rondje langs de velden' anders ingestoken. In plaats van meerdere gesprekken is er één themabijeenkomst georganiseerd voor alle leden over 'VDZ en de sportvereniging van de toekomst'. Doel van de bijeenkomst was drieledig: (1) creëren van verbinding door samenkomen, (2) toelichting op het lopende speerpuntenplan en (3) ophalen van nieuwe inzichten, ervaringen en ideeën. De input van de themabijeenkomst is gebruikt om het speerpuntenplan te actualiseren. Wees flexibel in de aanpak, het gaat om het einddoel dat je wilt bereiken. Dus las gerust een extra gesprek in als dat wenselijk is of schrap een gesprek als dat niet meer nodig is.

Haastige speed...

De hier geschetste aanpak is geen 'quick-win'. Vaak kiezen sportbestuurders – al dan niet door tijdsdruk of op aangeven van gemeente, sportbond of onderzoeksbureau – voor een meer praktische en snelle oplossing. Bijvoorbeeld met een adviesgesprek, workshop, heisessie, e-learning, training, congresbezoek of het invullen van een verenigingsscan. Nuttige instrumenten die zeker zorgen voor herkenning en bewustwording. Het nadeel van zo'n vlotte werkwijze is (a) dat vaak alleen het bestuur hierbij betrokken is, (b) dat een gedegen analyse ontbreekt, (c) dat de betrokkenheid van leden en vrijwilligers (de mensen die het moeten doen) gering is, (d) dat mogelijke oplossingen onvoldoende doordacht zijn en (e) dat door de gevolgde aanpak onvoldoende draagvlak en overtuiging is om de voorgestelde veranderingen daadwerkelijk uit te voeren. Hierdoor stopt het maar al te vaak in de bestuurskamer en worden urgente zaken keer op keer vooruitgeschoven.

Speerpuntenplan

VDZ heeft het meerjarenbeleidsplan vastgelegd in de vorm van een 'speerpuntenplan'. Geen dik document dat de la in gaat, maar een praktisch ingestoken plan met maximaal 10 speerpunten die je op korte of langere termijn gaat oppakken. Speerpuntenplan klinkt ook vlotter dan 'beleidsplan' en het geeft meteen richting en houvast. Denk aan speerpunten als nieuw clubhuis, verbeteren communicatie en verbeteren voetbalopleiding. Ieder speerpunt kan meerdere acties inhouden. Denk bij het speerpunt 'nieuw clubhuis' aan de actie 'uitvoeren haalbaarheidsonderzoek'. Bij het speerpunt 'verbeteren communicatie' horen bijvoorbeeld acties als 'verbeteren website', 'handleiding voor jeugd kader', 'welkomstbrochure voor nieuwe leden' en 'maandelijkse nieuwsbrief'. En bij het speerpunt 'verbeteren voetbalopleiding' kun je denken aan de actie 'aanstellen hoofd jeugdopleiding'.

Dynamisch proces

Het speerpuntenplan wordt periodiek aangepast. Het is een dynamisch proces waarbij je van tijd tot tijd de voortgang monitort, weer eens goed om je heen kijkt en het speerpuntenplan actualiseert. Welke acties en speerpunten zijn afgerond en kunnen van de lijst af, welke acties en speerpunten stellen we uit of halen we naar voren? En welke nieuwe acties of speerpunten voegen we toe? Voor ieder speerpunt en iedere actie kijk je welke commissie, coördinator of werkgroep als kartrekker fungeert. Je kunt de voortgang van het speerpuntenplan als vast agendapunt opnemen voor het bestuur en de Algemene ledenvergadering (ALV). Zo'n aanpak maakt je als vereniging wendbaarder. Je houdt actief de vinger aan de pols en je kunt sneller inspelen op veranderende omstandigheden.

Van plan naar uitvoering

Hoe mooi het toekomstplan ook is, het moet wel uitgevoerd worden. Door heel veel enthousiaste vrijwilligers, soms met ondersteuning van betaalde professionals. Een goed doordacht

toekomstplan met grote betrokkenheid van de leden, helpt daarbij. Het is zoals een oud Japans spreekwoord luidt: visie zonder actie is dagdromen, actie zonder visie is een nachtmerrie. Sportverenigingen lopen op dit punt vaak tegen een serieus probleem aan. Er is door het bestuur wel een nieuw plan opgesteld, maar er zijn binnen de vereniging te weinig sterkhouders en vrijwilligers om het plan daadwerkelijk uit te voeren. Het is dan een flinke kluit om de vereniging, met al zijn leden en oud-leden, te mobiliseren en het tij te keren.

Aan de slag: op weg naar een bloeiende toekomst

De overgang van een traditionele vereniging naar een moderne toekomstbestendige sportvereniging is niet eenvoudig en niet snel gemaakt. Het is een kwestie van lange adem en 'volharding doet zegevieren'. Het vraagt balanceren en een stapsgewijze aanpak om leden en vrijwilligers enthousiast en betrokken te houden.

Waar begin je? Wat is je verenigingsdroom en hoe zorg je dat die werkelijkheid wordt? Waar willen we als vereniging staan over 5, 10 of 25 jaar? Begin bij het begin, dus start met het opstellen van een toekomstplan; een meerjarenbeleidsplan of een speerpuntenplan zoals VDZ het genoemd heeft. Dat plan vormt de koers van de vereniging en moet je regelmatig evalueren en aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Een goed plan is een goed begin, maar zorg dat het niet in een bureaula verdwijnt en dat het 'levend' blijft binnen alle geledingen van de club. Een goed toekomstplan zorgt voor richting, duidelijkheid en enthousiasme. Dat lukt het beste als de mensen die het plan moeten uitvoeren, ook bij het maken van het plan worden betrokken. Veel succes met je sportvereniging!

19. Het begon met Kapelaan Janssen in 1926

Daar stond hij dan, zo stel ik me voor. Kapelaan Janssen. 1926. Bijna 100 jaar geleden. Met een stel opgeschoten jongens op een zanderig veldje bij de Rijn. Met een bal van lompen. Want de kapelaan wist ook toen al, als jongelui zich vervelen dan gaat het fout. Dus gaan we voetballen. Het begin van voetbalvereniging Volharding Doet Zegevieren, oftewel VDZ. Uit Arnhem. Zou de kapelaan ooit gedacht hebben dat zijn gedachtegoed honderd jaar later nog steeds springlevend is? Meer dan ooit zijn sportverenigingen als VDZ aanjager van maatschappelijke veranderingen.



Sportvereniging als maatschappelijke aanjager

Over maatschappelijk betrokken ondernemen wordt al jaren gesproken. In de praktijk vaak een wassen neus. Zeker bij multinationals en het grootbedrijf, daar draait het nog steeds om winst en aandeelhouderswaarde. Sociale projecten doen de meesten erbij voor de goede sier. Hoewel exacte cijfers ontbreken, neemt het aantal sociale ondernemingen wel gestaag toe. Denk aan trendsetters als Tony Chocolonely, Too Good to Go en Gulpener Bierbrouwer, social startups als FreshTable en LetsDoGoods en lokale initiatieven als LekkersDichtbij en Boerschappen. Vergeleken met de eerdergenoemde multinationals is hun impact nog niet zo groot, hoewel ze vaak wel de sympathie hebben van het grote publiek. Het zijn vooral verenigingen in sport, kunst en cultuur die als maatschappelijk aanjager van veranderingen fungeren. Ik zie het terug bij mijn voetbalclub VDZ uit Arnhem (op LinkedIn).

Bereik van verenigingen is enorm

Nederlanders zijn met zijn allen verenigd in duizenden verenigingen in sport, kunst en cultuur. Van voetbalvereniging en scoutinggroep tot fanfare, carnavalsvereniging, dansgezelschap en hobbyclub. Nederland heeft ongeveer 150.000 verenigingen en één op de drie Nederlanders is wekelijks actief in zo'n vereniging. Kijken we alleen naar sport dan telt Nederland 26.000 sportverenigingen waar één miljoen vrijwilligers actief zijn. Zoomen we in op voetbal dan zijn er bijna 3.000 voetbalclubs met in totaal 1,2 miljoen leden. Al die sportverenigingen zijn met al die miljoenen leden, familieleden, burens en vrienden vrijwel dagelijks in de weer met tal van maatschappelijke uitdagingen.

Participatiemaatschappij

De overheid zet al langer in op een participatiemaatschappij. Met een belangrijke rol voor organisaties in buurten en wijken zoals de sportvereniging. Als 'open club' moeten ze actief bijdragen aan een betere wereld. Zorgen dat meer mensen meer sporten en bewegen. Dat er meer aandacht is voor een gezonde leefstijl. Met meer inclusie, participatie, sociale binding, veiligheid en duurzaamheid. Een sportvereniging is al lang niet meer alleen een vereniging van gelijkgestemden, maar steeds vaker ook aanjager en uitvoerder van maatschappelijke veranderingen. Ook al daalt het aantal mensen dat lid is van een sportvereniging landelijk gezien al jaren volgens NOC/NSF. De sportvereniging als verlengstuk van de gemeente, het onderwijs en de buurt. De vereniging als ontmoetingsplaats, ontwikkelpraktijk, buitenschoolse (sport)opvang en sociaal bindmiddel voor grote groepen mensen, van jong tot oud. De maatschappelijk gedreven sportvereniging als de kerkgemeenschap van de 21e eeuw.

Van kapelaan Janssen naar open club

Ik zie het terug bij mijn eigen club, voetbalvereniging VDZ uit Arnhem. Volharding Doet Zegevieren. In 1926 opgericht door kapelaan Janssen om de vrijetijdsbesteding van rooms-katholieke jeugd in goede banen te leiden. De 'slapende reus' in park Zypendaal, zoals de Gelderlander ooit kopte, is allang ontwaakt. Voetbal met meer plezier is het motto en de grootste drijfveer van de club. In bijna 100 jaar doorgegroeid naar een moderne voetbalvereniging van meer dan 1600 leden, 900 jeugdleden, 220 meiden/vrouwen, 300 kaderleden, 93 teams en 650 horecavrijwilligers.

Maatschappelijke uitdagingen zijn groot

Een korte schets van de amateurvoetbalvereniging VDZ. Ter lering en vermaak. Het geeft een aardig beeld van welke rol sportverenigingen vandaag de dag vervullen, wat de overheid en samenleving van sportverenigingen verwachten en hoe groot de maatschappelijke uitdaging is voor al die amateurverenigingen.

Iedereen telt mee, iedereen doet mee

VDZ is een open vereniging waar iedereen welkom is. Iedereen doet mee, iedereen telt mee. Van jong tot oud. Recreatief en prestatief. Jongens en meiden. Dus ook alleenstaande minderjarige vreemdelingen en mensen met een beperking die graag willen voetballen. Mensen die het minder ruim hebben kunnen via de Gelreplas of het Jeugdfonds Sport & Cultuur kosteloos of met een flinke korting bij VDZ voetballen. Wekelijks is een groep 65-plussers actief met onderhouds- en schoonmaakwerk voor de club én het gemeentelijk sportpark.

Brede voetbalopleiding

Onder de noemer VDZ Voetbal Academie leiden we onze eigen jeugdtrainers en jeugdspelers op. Of zoals we bij VDZ zeggen: 'We betalen spelers niet, we leiden ze op!' Voetbal met meer plezier begint met een goede jeugdtrainer. Met niet alleen aandacht voor voetbaltechnische zaken, maar ook met oog voor fysieke, mentale, sociale en maatschappelijke aspecten. Dus dragen jeugdaanvoerders soms een aanvoerdersband met regenboog- of blauw/gele kleuren.

Al met al een flinke klus met 1800 jeugdwedstrijden en 5000 jeugdtrainingen per jaar. Begeleid door zo'n 80 trainer/coaches en 120 jeugdleiders. Bijna allemaal vrijwilliger. Ieder jaar volgen zo'n 30 trainer/coaches een opleiding via onze voetbalacademie. Het Hoofd Jeugdopleiding (HJO) speelt hierbij een grote rol. Samen met VDZ-opleiders, KNVB-docenten, sportstudenten en andere opleidingsspecialisten. Zo worden jeugdtrainers van de jongste pupillen op het veld begeleid door praktijkbegeleiders. En als partnerclub van Vitesse volgen jeugdtrainers van VDZ diverse scholingsprogramma's en demonstratietrainingen bij Vitesse en De Graafschap.

Beweegvaardige jeugd

Voor een beweegvaardige jeugd werkt VDZ samen met andere sportverenigingen binnen het Arnhems Sportakkoord. Doel is om jonge kinderen beter te leren bewegen door ze kennis te laten maken met verschillende sporten zoals voetbal, hockey, gymnastiek en volleybal. Jeugdspelers hebben er een leven lang profijt van. Hard nodig want twee derde van de jongeren beweegt te weinig en een derde van alle basisschoolkinderen heeft een ondermaatse motoriek en beweegt slecht.

VDZ faciliteert het jaarlijkse schoolvoetbaltoernooi van scholen in de Gemeente Arnhem. Als buiten(voetbal)sportpartner van de wijk gaat VDZ samen met de scholen in de wijk het schoolvoetbal verder ontwikkelen en promoten. Toen scholen wegens corona dicht gingen, gooide VDZ het trainingsschema om en het clubhuis open. Vanaf 9 uur in de ochtend kon iedereen in de frisse buitenlucht komen voetballen.

Leefstijltransitie

VDZ is een erkend Calibris leerbedrijf. Door sportstudenten te helpen opleiden levert VDZ een belangrijke bijdrage aan de toekomst van het vakmanschap. Andere studenten komen langs voor een maatschappelijke stage waarbij we niet alleen studenten begeleiden, maar soms ook hun onervaren schoolbegeleiders. Regelmatig wordt VDZ benaderd door banken, bedrijven, overheidsinstanties en welzijnsorganisaties om samen de jeugd financieel, lichamelijk en mentaal fit te maken en te waarschuwen voor de gevaren van alcohol, drugs, pesten en schulden. De sportvereniging als 'verkoopkanaal' en facilitator voor 'leefstijltransitie' bij de jeugd.

Duurzaamheid

VDZ speelt graag in de voorhoede mee. Ze was in 2016 de eerste stroomneutrale voetbalclub van Gelderland. Door het plaatsen van 200 zonnepanelen op de kantine en kleedkamers en het installeren van ledverlichting in het clubgebouw en op het veld. Door zelf zonnestroom op te wekken en zuinige verlichting te gebruiken, bespaart VDZ fors op grijze stroom en de uitstoot van CO2. De volgende stap is de bouw van een nieuw duurzaam clubhuis. Geschatte kosten in 2020 circa 1,8 miljoen. Een traject dat door corona en sterk oplopende bouwkosten is vertraagd.



Vrijwillig maar niet vrijblijvend

In 2005 was VDZ de eerste voetbalvereniging in de regio met een 'verplichte' vrijwilligersregeling. Als je geen verenigingswerk wilde doen, kon je geen lid worden. Punt uit. Met resultaat want na twintig jaar verrichten alle 1600 leden hun verenigingswerk alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Van jeugdleider en trainer tot commissielid en clubscheidsrechter. Of als barmedewerker vier van de 2300 kantinediensten draaien. Dat ging in het begin niet vanzelf. Weigerachtige spelers werden door de voorzitter hoogstpersoonlijk van het veld gehaald. Na betaling van een boete konden ze weer de wei in. De meeste leden (87%) vinden anno 2023 vrijwilligerswerk belangrijk en dat het erbij hoort, zo blijkt een onlangs gehouden ledenonderzoek. 92% van de leden voelt zich thuis bij VDZ en 79% van de leden is trots om bij VDZ te horen. Vrijwilligerswerk is natuurlijk ook leuk om te doen. Uit onderzoek van het CBS blijkt dat mensen die vrijwilligerswerk doen gelukkiger zijn dan mensen die dat niet doen.

Gezonde sportomgeving

Afgelopen jaar kreeg VDZ als eerste sportvereniging in de regio van JOGG de badge 'Gezonde Sportlocatie' uitgereikt. Voor de inspanningen om een gezonde sportomgeving te creëren. Rookvrij, meer gezonde producten in de kantine en meer promotie van alcoholvrije drank. En daar waar de overheid in de strijd tegen grensoverschrijdend gedrag het bedrijfsleven oproept om een vertrouwenscontactpersoon aan te stellen heeft VDZ die al sinds 2015, inclusief een gedragscode en 'Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)' voor de meeste kaderleden.

Open sportpark

Dit alles gebeurt op een 'open sportpark' dat dag en nacht voor Jan en alleman toegankelijk is. Waardoor je als sportvereniging als vanzelf in de rol van sportparkbeheerder, toezichthouder en graffiti-bestrijder wordt geduwd. Iets waar in mijn jonge jeugd drie gemeenteambtenaren fulltime mee bezig waren. De sportvereniging anno 2023. Je kunt er maar druk mee zijn. 12 maanden in het jaar, 7 dagen per week.

Hybride sportvereniging: vrijwilligers en professionals

Zoals je ziet verandert de traditionele sportvereniging steeds meer in een maatschappelijk gedreven onderneming. Net als VDZ kiezen steeds meer verenigingen min of meer noodgedwongen voor een hybride organisatievorm met een mix van veel vrijwilligers, ondersteund door een kleine groep professionals. Zo beschikt VDZ sinds enige tijd, naast betaalde trainer/coaches, ook over een verenigingsmanager, administratief medewerkers, een Hoofd Jeugdopleiding (HJV) en is de komst van een horecamanager een kwestie van tijd.

Geen eenvoudige zaak als je dit alleen moet doen met vrijwilligers en met een begroting met slechts drie geldknoppen om aan te draaien: contributie, sponsoring en kantine. Waarbij clubs net als iedereen ook te maken hebben met coronaperikelen, sterk gestegen energiekosten, oplopende personeelskosten en hoge inflatie. Om over de steeds complexere wet- en regelgeving maar niet te spreken. Een specialist heeft er een dagtaak aan. Je struikelt als vrijwilliger over afkortingen als WAB, BTW, BHV, AVG, VOG, UBO, ARBO, HCAPP en wat al niet meer. Dus zie je ook in verenigingsland schaalvergroting optreden. Het aantal sportverenigingen neemt af, ook door verdergaande individualisering. Kleine verenigingen hebben het moeilijk en stoppen of fuseren. Alleen de grote, sterke en actieve sportverenigingen blijven over.

Vitale sportvereniging heeft de toekomst

VDZ is in dit geschetste beeld niet uniek. Steeds meer verenigingen pakken deze maatschappelijke rol op. Soms idealistisch, vaker uit noodzaak. De overheid en samenleving verwachten het ook van sportverenigingen. Ongeveer 1 op de 5 sportverenigingen kan volgens Mulier Instituut als een 'vitale sportvereniging' aangemerkt worden. Ze zijn organisatiekrachtig en vervullen een maatschappelijke rol. Dik 40% van de sportverenigingen wordt als krachtig gezien, maar vervullen niet of slechts beperkt een maatschappelijke rol. Bijna 30% van de sportverenigingen is volgens de onderzoekers kwetsbaar. Deze sportverenigingen hebben een minder krachtige organisatie en hebben nauwelijks oog voor een bredere maatschappelijke functie. De transformatie van traditionele sportvereniging naar een maatschappelijk gedreven sportvereniging is niet eenvoudig en vergt een lange adem. De kosten gaan ook hier voor de baat uit. En die baat is vele malen groter dan je in eerste instantie misschien denkt.

Grote maatschappelijke opgave

De maatschappelijke opgave is groot en de huidige situatie onder jongeren baart zorgen. Een paar alleszeggende cijfers op een rij:

- 22% van alle kinderen (5-12 jaar) doet niet wekelijks aan sport.
- 30% van alle kinderen heeft gebrekkige bewegingsvaardigheid en een ondermaatse motoriek.
- 66% van alle 12-16 jarigen beweegt te weinig. 38% van alle 4-12 jarigen.
- 53% van alle 16-20 jarigen beweegt te weinig. 54% van alle volwassenen.
- 25% van alle 18-25 jarigen heeft overgewicht. 51% van alle volwassenen.
- 25% van alle 12-25 jarigen kampt mentale/psychische problemen.
- 25.000 jongeren (12-23 jaar) verlaten school vroegtijdig en zonder startkwalificatie.
- 36% van 12-17 jarigen heeft naar eigen zeggen het voorgaande jaar een strafbaar feit gepleegd.

Maatschappelijke meerwaarde van sporten bewegen

Wat blijkt uit tal van onderzoeken? Iets dat we natuurlijk al wel wisten, maar toch. De meerwaarde van meer sporten en bewegen is groot. Enorm groot. Een paar voorbeelden.

- Als 10% van de mensen die te weinig beweegt, dit wel gaat doen, kan dit Nederland een jaarlijkse waarde opleveren van € 1,28 miljard [Ecorys].

- De helft van de niet sportende kinderen heeft de potentie om te gaan sporten bij een sportclub. De kans dat kinderen later ook/blijven sporten, is groter als men op jonge leeftijd ook al sport. Jong geleerd is oud gedaan. [NOC/NSF].
- Sporten en bewegen werkt zeer goed tegen symptomen van depressie en angst bij een breed scala van volwassen populaties, waaronder de algemene bevolking, mensen met gediagnosticeerde psychische stoornissen en mensen met een chronische ziekte [University of South Australia].
- Investerings in 'sport en bewegen' dragen bij aan de 'Sustainable Development Goals (SDG)' voor goede gezondheid en welzijn, onderwijs, ongelijkheid verminderen en duurzame steden en gemeenschappen. [Verenigde Naties].
- De winst van minder schooluitval, meer startkwalificaties, minder vandalisme en minder jeugdcriminaliteit is enorm, maar valt moeilijk in geld uit te drukken.

VDZ Voetbal Academie

Genoeg redenen voor VDZ om de voetbalopleiding verder te verbeteren en van start te gaan met VDZ Voetbal Academie. De club wil daarmee meer kinderen en jongeren aan het voetballen krijgen, houden en breed ontwikkelen. Want we weten dat de impact van meer voetballen, sporten en bewegen in vele opzichten enorm is. Ook verbeteren we met de voetbalacademie de kwaliteit van de voetbalopleiding, zorgen we voor een goede doorstroom van jeugdspelers naar de senioren en tillen we de seniorenselectieteams met zelf opgeleide spelers naar een hoger plan. Het mes snijdt hiermee aan meerdere kanten. De VDZ Voetbal Academie is een van de speerpunten uit het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026. Regeren is vooruitzien, ook in verenigingsland.

Ga voor Triple Win!

Als open club vervult VDZ steeds meer een maatschappelijke rol, net als veel andere verenigingen. Ze fungeren als maatschappelijk aanjager om de grote uitdagingen van deze tijd mede het hoofd te kunnen bieden. Er is slechts één klein probleem: sportverenigingen kunnen dat niet alleen. Daarbij is niet alleen de hulp van de overheid nodig, maar ook van het bedrijfsleven. Samenwerking is daarbij het toverwoord. Het levert voor alle partijen veel voordeel op: 'triple win'.

1. Winst voor de sportvereniging

Leden en wijkbewoners kunnen met veel plezier voetballen, sporten en bewegen. Zich persoonlijk ontwikkelen en vriendschappen sluiten voor het leven. Ieder op zijn eigen niveau. Sportief en recreatief. Van jong tot oud. Iedereen doet mee, iedereen telt mee.

2. Winst voor bedrijven en instellingen

Bedrijven en instellingen kunnen met hun steun aan amateurverenigingen van grote betekenis zijn voor de maatschappij. Goed doen en relevant zijn voor de jeugd. Voor de eigen stad, buurt, werknemers en klanten. Het levert sterkere gemeenschappen op met meer sociale verbinding, minder criminaliteit en meer welzijn en gezondheidswinst.

Sponsoring van een maatschappelijk gedreven vereniging heeft ook diverse bedrijfsvoordelen. Het draagt bij aan meer naamsbekendheid, een groter zakelijk netwerk, een beter imago en meer merkvoorkeur bij bestaande en potentiële klanten en medewerkers. Je kunt met sponsoring jouw bedrijf of merk onderscheidend positioneren in de markt. Zo vinden steeds meer consumenten het belangrijk dat bedrijven een maatschappelijke rol vervullen door bij te dragen aan de maatschappij, milieu en welzijn van mensen.

Steeds meer mensen letten bij de aanschaf van producten of diensten op deze maatschappelijke rol. Uit een meta-analyse van de Amsterdam Business School van 344 studies blijkt dat bedrijven die investeren in maatschappelijk betrokken ondernemen meer winst maken, een betere reputatie hebben en innovatiever en veerkrachtiger zijn. Medewerkers zijn loyaler, gemotiveerder en productiever. Klanten zijn loyaler en vaker bereid om iets extra's te betalen.

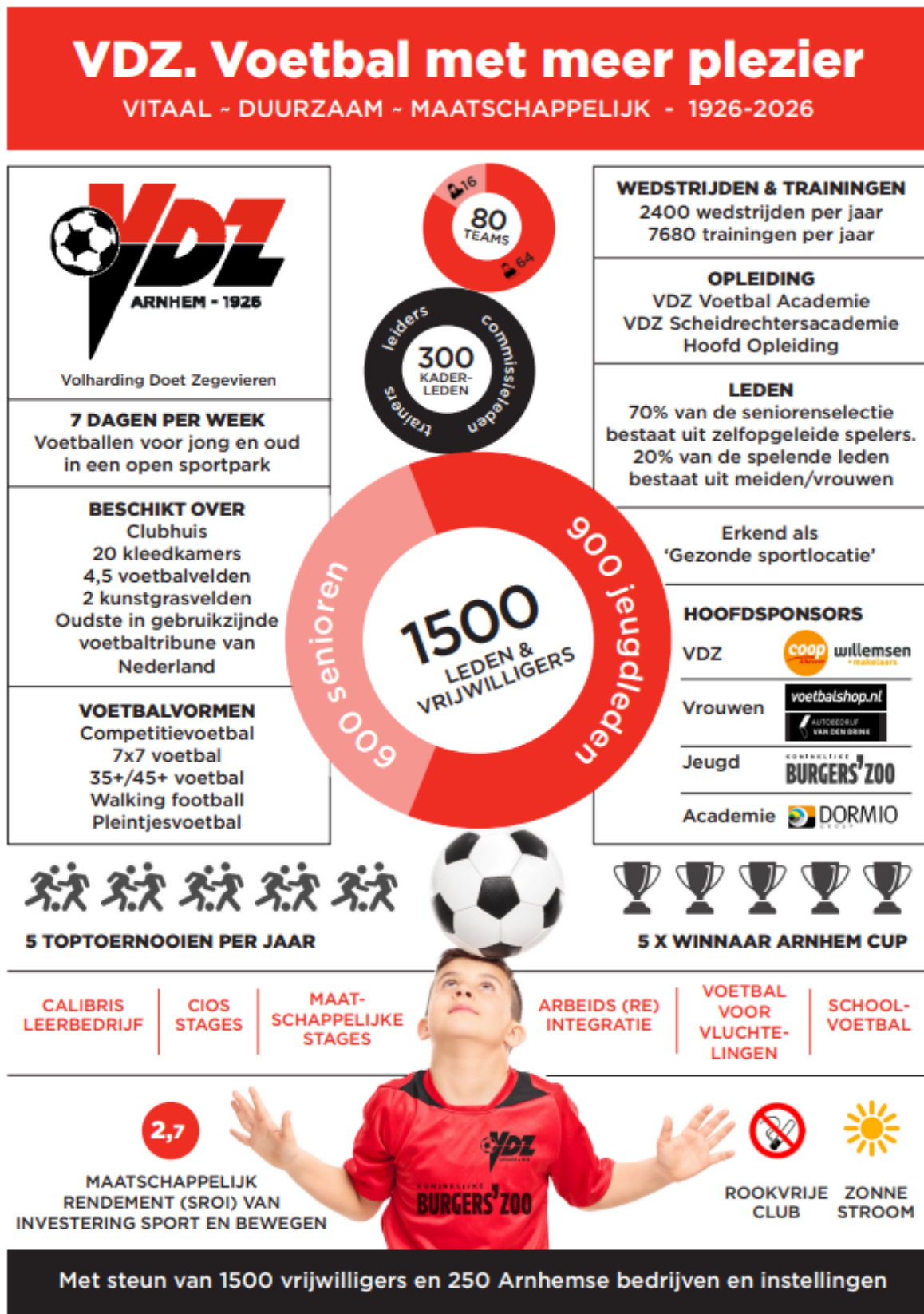
Samenwerkingspartners en investeerders willen eerder tijd, geld en energie in het bedrijf te steken.

3. Winst voor de maatschappij

De winst voor de maatschappij is groot. Uit onderzoek van Mulier Instituut blijkt dat 1 euro investering in sporten en bewegen de samenleving 2,7 euro oplevert aan maatschappelijke meerwaarde. Het levert sterkere lokale gemeenschappen op met meer sociale verbinding, minder criminaliteit en meer welzijn en gezondheidswinst. Tel uit je winst!

Volharding doet zegevieren

Maatschappelijk gedreven verenigen én ondernemen is geen gemakkelijke opgave. Het is voortdurend in ontwikkeling, 'learning by doing' en niet van vandaag op morgen geregeld. Het vraagt naast kennis en kunde ook een heldere visie, een goed plan en voldoende tijd, geld, mensen en middelen. Maar, zo weten we inmiddels na bijna 100 jaar bestaan: volharding doet zegevieren. Ook op dit gebied. Maar dat wist kapelaan Janssen al lang.



Factsheet uit 2020 behorend bij het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026.

20. VDZ geeft inblik in visie toekomstbestendige club

Veel sportverenigingen worstelen met dezelfde uitdagingen: vrijwilligersbeleid, het werven en behouden van leden en zorgen dat de clubkas niet leeg raakt. Lokaal kunnen clubs vaak nog veel van elkaar leren. Vanuit dat idee organiseerde de Arnhemse Sportfederatie op initiatief van voetbalvereniging VDZ eind oktober 2025 het eerste Arnhems Sportpodium bij VDZ. Deze Arnhemse voetbalclub met ruim 1600 leden, heeft de afgelopen jaren diverse stappen gezet richting een toekomstbestendige vereniging en deelt graag zijn ervaringen en hoopt daarmee ook van andere sportverenigingen te kunnen leren.



Dit tekst van dit artikel is geplaatst in het vakblad 'SPORT Bestuur en Management – Tijdschrift voor besturen en managen in de sport', nummer 4, jaargang 26, februari 2025.

Arnhemse Sportfederatie laat verenigingen van elkaar leren met Sportpodium

Door: Pieter van der Meer

VDZ geeft inblik in visie op toekomstbestendige club

Veel sportverenigingen worstelen met dezelfde uitdagingen: vrijwilligersbeleid, het werven en behouden van leden en zorgen dat de clubkas niet leeg raakt. Lokaal kunnen clubs vaak nog veel van elkaar leren. Vanuit dat idee organiseerde de Arnhemse Sportfederatie eind oktober een eerste Arnhems Sportpodium bij voetbalvereniging VDZ. Deze succesclub met ruim 1600 leden heeft de afgelopen jaren veel stappen gezet richting een toekomstbestendige vereniging.

Terwijl buiten op Sportpark Craneveldt in het kunstlicht de laatste avondtraining op het veld werd afgewerkt, stroomde de kantine van VDZ vol met zo'n vijftig bestuurders en vrijwilligers van andere Arnhemse clubs. Zij gingen graag in op de uitnodiging van de Arnhemse Sportfederatie (ASF) om ideeën en ervaringen uit te wisselen en vooral naar het verhaal van VDZ te luisteren. Het Arnhems Sportpodium is opgezet om sterke sportverenigingen te krijgen door kennis te delen, zo legde ASF-voorzitter Eric van der Veen uit bij de aftrap van de avond.

Die insteek past ook precies bij wat ASF beoogd. "We staan tussen de partijen. We zijn de belangenbehartiger van de verenigingen hier in Arnhem richting de politiek, de gemeente en Sportbedrijf Arnhem. Als het gaat om alles rond de BOSA-regeling worden wij bijvoorbeeld vaak gevraagd om iets te presenteren bij clubs. Richting de gemeenteraadsverkiezingen zijn we ook

actief: we organiseren een sportdebat en zorgen dat sport bij de lokale partijen op de agenda komt”, legde Van der Veen uit.

“VDZ is een vooruitstrevende club, waar al veel goed geregeld is. Daar in de keuken kijken is erg waardevol voor andere clubs” Eric van der Veen (Arnhemse Sportfederatie)

Van elkaar leren

Het eerste Arnhemse Sportpodium was voor ASF wat anders van opzet dan eerder georganiseerde bijeenkomsten. “Normaal doen we het andersom: we organiseren een sportcafé en clubs komen naar ons toe. Nu gaan we naar een club en kijken we daar in de keuken. Dat is heel erg waardevol ook voor andere clubs om te zien: hoe gaat het nu hier? Je kunt echt even bij de club kijken. VDZ is een vrij vooruitstrevende club. Hier is veel al goed geregeld. Je zag al dat clubs vragen gingen stellen: hoe doe je dat met een verenigingsmanager en hoe start je zo’n verenigingsbureau? Als je elkaar zo kunt helpen in plaats van zelf het wiel uit te moeten vinden en te worstelen... ik denk dat dit heel erg waardevol kan zijn”, zei Van der Veen.

Namens de Arnhemse club vertelde Sjors van Leeuwen het verhaal over de groei van VDZ. Van Leeuwen is een echte clubman: hij is al meer dan vijftig jaar lid en heeft tal van bestuursfuncties bekleed. Onder zijn aanvoering werd ook het Speerpuntenplan 2026 opgesteld, waarmee VDZ aan de toekomstbestendigheid heeft gewerkt. Van Leeuwen wilde maar wat graag het clubverhaal delen met collega’s uit Arnhem: “Wij worden vaker gevraagd en gebeld door andere clubs. Ook door sportbonden die geïnteresseerd zijn in de scheidsrechtersacademie die we hebben opgezet. We hebben gewoon een leuk verhaal om te vertellen, denk ik. En ik ben managementadviseur dus ik doe niks anders dan praten over het verbeteren van organisatiestructuren.”

Hij begon zijn verhaal met een slide vol dreigende koppen over het voortbestaan van sportverenigingen. “De sportvereniging lijkt een bedreigde diersoort, als je de media mag geloven. De heilige graal is daarom tot een toekomstbestendige vereniging te komen. Wij zijn daarom met het Speerpuntenplan gaan kijken hoe we zorgen dat we in 2026, als we ons honderdjarig jubileum vieren, er goed voor staan.” De kenmerken van een toekomstbestendige vereniging zijn volgens Van Leeuwen: veerkrachtig, financieel gezond en stabiel, maatschappelijk georiënteerd, gericht op samenwerking met de omgeving en duurzaam. Misschien wel het belangrijkste: betrokken leden, vrijwilligers en sponsors.

“Maak iedereen vrijwilliger en houd het eenvoudig” Sjors van Leeuwen (VDZ)

Vrijwilligersbeleid

In 2005 had VDZ rond de 700 leden en was de betrokkenheid om vrijwilligerstaken te doen beperkt. In het meerjarenbeleidsplan dat toen werd geschreven werd het vrijwilligersbeleid daarom een belangrijk speerpunt, legde Van Leeuwen uit. “We hebben snel gezegd: VDZ is een club en we hebben geen klanten maar leden. Als je niks wil doen binnen de club dan ben je niet welkom.” Het mooie is dat die boutte boodschap vrijwel nooit zo overgebracht hoeft te worden. Een belangrijke boodschap die hij meegaf in de kantine was: ‘Maak iedereen vrijwilliger en houd het eenvoudig’.

Voor dat idee keek VDZ overigens jaren terug ook in de keuken van een andere club: een tennisvereniging uit Gouda deed met een dergelijk vrijwilligersbeleid al een beroep op alle leden. Het kan voor de buitenwacht als dwingend worden gezien, maar het is volgens Bart Drewes, voorzitter van VDZ, de truc om het niet zover te laten komen. “Als je hier komt voetballen of je kinderen worden lid dan hebben we het vrijwilligersbeleid dat we iedereen actief vragen een bijdrage te leveren aan de club. Het is een belangrijke voorwaarde om dat VDZ-gevoel wat we met zijn allen hebben te behouden. Dat zit echt in het dna van onze club”, legde hij bij de borrel aan een statafel uit. Van Leeuwen beaamt dat het vrijwilligersbeleid tot het visitekaartje van de club hoort.

“Een goed georganiseerde club daar wil iedereen bij horen. Maar hoe word je een goed georganiseerde club? Dat is de hele vraag.”

Het antwoord zit volgens Drewes in de heldere koers die de club heeft ingezet. “Onderschat niet hoe belangrijk dat is. Door het Speerpuntenplan en een actieve ledenvergadering hebben we die stabiliteit die je moet hebben om aantrekkelijk te blijven als club.” Datzelfde toekomstplan biedt de club daarnaast houvast om stapsgewijs te groeien. “Waarbij we ook een goede balans zoeken tussen de vrijwillige inzet en aan de andere kant professionaliseren met betaalde krachten”, aldus de voorzitter.

“We vragen iedereen actief een bijdrage te leveren aan de club. Het is een belangrijke voorwaarde om het VDZ-gevoel te behouden” Bart Drewes (voorzitter VDZ)

Verenigingsbureau

Bij VDZ begon dat met administratieve taken en dat is ondertussen uitgegroeid tot een heel verenigingsbureau en een verenigingsmanager. Drewes: “Dat is bij ons stap voor stap gegroeid. Als je taken als de vrijwilligersplanning en de financiën bundelt dan kun je daar een bureau van maken en daar kun je een verenigingsmanager een verbindende rol laten spelen. Hij is niet zozeer alleen de manager van het bureau, maar hij is vooral de verbindende schakel. Hij schakelt constant tussen de strategie op hoofdlijnen die het bestuur uitdraagt en de praktijk op het veld. Hij moet zo min mogelijk zelf doen. Daar heb je je vrijwilligers voor. Voor sommige componenten kun je dat professionaliseren. Dat heeft VDZ zeker nodig.”

Van Leeuwen denkt dat veel verenigingen nog voorzichtig te om de dergelijke grote stappen te zetten. “Ik denk dat veel verenigingen te bang zijn. Te bang om een vrijwilligersregeling in te voeren en met betaalde krachten te gaan werken. Het hele proces om dat in te voeren doen we als VDZ goed. Ik heb nog nooit een wanklank gehoord over de inzet van een professional op de club. We zijn langs dertien commissies gegaan en daar vond niemand het een probleem. Dat zegt volgens mij ook wat.”

Lef en moed

Het bewaken van dat proces houdt volgens Drewes in dat het bestuur constant moet kijken waar groeikansen liggen. “Niet met als doel te groeien, maar om dingen slimmer te organiseren. Daar is moed en lef voor nodig. Dat stralen wij als bestuur ook uit. De leden accepteren dat omdat ze zien dat wij onze daarin verantwoordelijkheid nemen.” Binnen het bestuur van VDZ is nog gedacht om de bar te professionaliseren, maar daar werd toch van afgezien. “We zagen dat we de barvrijwilligers nog op orde hebben. Het moet nooit een doel op zich worden. Kijk wat de vereniging aankan en wat niet. Waar wil je op ontzorgd worden? We hebben nu een horecacommissie die op orde is, dan hoeft je daar niet te gaan professionaliseren.”

Als het over het tonen van lef gaat, dan heeft de voorzitter tot slot nog een voorbeeld waar hij trots op is. “Inmiddels hebben wij zeventig tot negentig alleenstaande vluchtelingen op de club voetballen. Daardoor zijn we een inclusieve club geworden en is een hele nieuwe mengelmoes ontstaan. Daar word ik heel erg warm van. Het enige wat ik daarin doe is de bestuurskracht, die hebben we wel, in balans houden met de uitvoeringskracht. Ik zeg daarom ook wel eens tegen Sjors: we hebben heel veel ideeën, maar laten we het ook uitvoerbaar houden. Die balans zoeken we steeds.”

“Professionaliseren moet nooit een doel op zich worden. Kijk wat de vereniging aankan en wat niet” Bart Drewes (voorzitter VDZ)

Ben jij klaar voor de toekomst?
De toekomstbestendige sportvereniging



Dit artikel is met dank overgenomen uit het vakblad SPORT Bestuur en Management. De presentatie van VDZ bij het Arnhems Sportpodium vind je met een kort verslag van de bijeenkomst op de website van de Arnhemse Sportfederatie (ASF).

Meer lezen en bronnen

Websites

www.vdz-arnhem.nl
www.nocnsf.nl
www.knvb.nl
www.rvvb.nl
www.mulierinstituut.nl
www.nmcbright.nl
www.sportknowhowxl.nl
www.indora.nl
<https://klantgerichtondernemen.blogspot.com>

Artikelen over VDZ op weblog en website:

[Het begon met Kapelaan Janssen in 1926.](#)
[Scoren als sportbestuur: tips en trucs.](#)
[Ben jij een topbestuurder of een flopbestuurder?](#)
[Betaalde krachten in de amateursport.](#)
[Sportsponsoring biedt kansen voor bedrijven.](#)
[Investeren in sport en bewegen is goed voor de maatschappij.](#)
[Interne communicatie succesfactor sportvereniging.](#)
[Sportvereniging als maatschappelijk platform.](#)
[Succesvolle sportvereniging is niet te koop.](#)
[De lerende sportvereniging.](#)
[De familiecultuur van een sportvereniging.](#)
[Van Open Club naar Community Club.](#)
[De wendbare sportvereniging.](#)
[Groeifasenmodel voor sportverenigingen.](#)
[VDZ scoort goed in verenigingsscan GSF, VDZ, 2019.](#)

Artikelen op SportKnowHowXL:

[Betaalde krachten in de amateursport, SportKnowHowXL, 2025.](#)
[Van open club naar community club, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024.](#)
[De wendbare sportvereniging, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024.](#)
[Scoren als sportbestuur, deel 1/2, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024.](#)
[Groeifasen-model voor sportverenigingen, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024.](#)
[Van reclame tot maatschappelijk platform, Sjors van Leeuwen, SportKnowHowXL, 2024.](#)
[De sportvereniging in 2033, Robert Barclay, SportKnowHowXL, 2023.](#)
[De toekomstbestendige sportvereniging, deel 1/2, Robert Barclay, SportKnowHowXL, 2022.](#)

Website, Boek & Toolkits:

[Vitale sportaanbieders, RIVM, 2024.](#)
[Besturen met een visie – Het handboek voor sportbestuurders, Daniel Klijn, 2012.](#)
[Professionalisering sportclubs en sportparken, NOC*NSF \(website\).](#)
[Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland, Mulier Instituut, 2019/14.](#)

Onderzoeksrapporten:

[De rol van de verenigingsmanager – Bewust overal anders, NMC Bright, 2024.](#)
[Toekomstbestendigheid sportverenigingen, RVVB, 2023.](#)
[Sportverenigingen in transitie? – Diensten & Professionalisering, Mulier Instituut, 2022.](#)
[Professionals bij sportclubs, deel 2 – Hybride modellen, NOC*NSF, 2022.](#)
[Sportverenigingen in Nederland – Veerkrachtige verbanden, Mulier Instituut, 2018.](#)
[Sport Toekomstverkenning – Een sportiever Nederland, RIVM, 2017.](#)
[Toekomstbestendige sportverenigingen – Wat vinden sporters, Mulier Instituut, 2016.](#)

VDZ in cijfers

VDZ in het seizoen 2024-2025:

- 1600 leden
- 1200 spelende leden (220 vrouwen/meiden)
- 93 voetbalteams (25 senioren/68 jeugd)
- 50 mini-pupillen
- 35 trainingsleden
- 18 G-voetballers
- 14 Walking Footballers
- 60-90 nieuwkomers
- 100 clubscheidsrechters
- 300 kaderleden (150 VOG)
- 100 niet-spelende leden
- 40 leden Club van 1926
- 10 donateurs
- VDZ 1 in 3e klasse
- VDZ VR1 in 1e klasse
- VDZ Voetbal Academie (KNVB Lokale Opleiding)
- VDZ Scheidsrechtersacademie (KNVB | ARAG Fairplay).
- Partnerclub Vitesse en De Graafschap

Over Sjors van Leeuwen

Sjors van Leeuwen werkt als zelfstandig managementadviseur op het snijvlak van visie, strategie, marketing, innovatie en klantgericht ondernemen. Door zijn ervaring is hij goed thuis in vele strategische vraagstukken en het toenemend belang van klantgericht en toekomstbestendig ondernemen. Hij heeft de afgelopen dertig jaar veel ervaring opgedaan bij tal van dienstverlenende bedrijven en instellingen. In uiteenlopende branches.

Sjors van Leeuwen heeft diverse boeken en artikelen geschreven over klantgericht ondernemen, wendbaarheid, innovatie en (zorg)marketing. Zoals de boeken CRM in de praktijk, Klant in de driver's seat, Innovatieblunders, Zorgmarketing in de praktijk en Wendbare strategie op één A4. Meer informatie vind je op de website van Indora Managementadvies: www.indora.nl.

Sjors van Leeuwen is zijn hele leven al lid van voetbalvereniging VDZ in Arnhem. Naast vele jaren voetballen in jeugd- en seniorenteams heeft hij tal van vrijwilligersfuncties binnen de club vervuld. Zoals bestuurslid (6 jaar), bestuursadviseur (3 jaar), lid van de technische commissie (3 jaar), sponsorcommissie (3 jaar), communicatiecommissie (3 jaar) en jeugdtrainer/leider (3 jaar).

Sjors van Leeuwen is bij VDZ meerdere keren intensief betrokken geweest bij het vormgeven van het meerjarenbeleid VDZ. Zoals bij het Meerjarenbeleidsplan 2006-2010, de invoering van de verplichte vrijwilligersregeling (2005), het Speerpuntenplan VDZ op weg naar 2026, met haalbaarheidsonderzoek naar een nieuw clubhuis (2019), de update van het speerpuntenplan (2023) en het Toekomstplan Voetbalzaken (2025).

Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie
dan met de visie van een ander.

Ik heb een vreselijke hekel aan iemand die
beweegt, maar niet weet waarnaartoe.

Er zijn veel mensen die kunnen zeggen dat een
voetbalploeg slecht speelt; er zijn weinig mensen
die kunnen zeggen waarom ze slecht speelt en er
zijn maar een paar mensen die kunnen zeggen
wat er moet gebeuren om ze beter te laten
spelen.

Winnen doe je met z'n allen.

Je gaat het pas zien als je het doorhebt.

Johan Cruijff

Ben jij klaar voor de toekomst?
De toekomstbestendige sportvereniging

Sjors van Leeuwen
Indora Managementadvies
Praktijkcase voetbalvereniging VDZ uit Arnhem