mulier instituut

Rapport

# Sportverenigingen en hun uitdagingen

## Een analyse van oorzaken en verschillen tussen verenigingen

Mirjam Stuij | Resie Hoeijmakers | Janine van Kalmthout | Rens Cremers | Jorien Slot-Heijs

**Mulier Instituut | 2023**

# Sportverenigingen en hun uitdagingen

## Een analyse van oorzaken en verschillen tussen verenigingen

**Met steun van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)**

**Mulier Instituut**
Mirjam Stuij
Resie Hoeijmakers
Janine van Kalmthout
Rens Cremers
Jorien Slot-Heijs

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het Mulier Instituut.

**© Mulier Instituut**
Utrecht, 15 juni 2023
www.mulierinstituut.nl
info@mulierinstituut.nl

**Disclaimer**
U mag delen uit deze publicatie overnemen op voorwaarde van bronvermelding:
Auteurs, de titel van de publicatie en het jaar van uitgave.
Er gelden gebruiksvoorwaarden voor de foto's in deze publicatie. Neem foto's daarom niet over zonder toestemming van het Mulier Instituut.

# Over ons

**Het Mulier Instituut doet sportonderzoek voor beleid en samenleving. Voor overheden, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, sportorganisaties en bedrijven onderzoeken we allerlei thema's op het gebied van sport en sportief bewegen: van de sportdeelname van (groepen) Nederlanders tot de motorische vaardigheden van kinderen, en van diversiteit en inclusie in de sport tot de economische impact van sportevenementen.**

Het Mulier Instituut is een onafhankelijke stichting zonder winstoogmerk.

Ons doel is bijdragen aan goed onderbouwd beleid, gericht op de bevordering van sport, sportief bewegen en versterking van de sportsector. Dit doen we op verschillende manieren:

We verzamelen data en monitoren de Nederlandse sportsector en beleidsprogramma's.

We ontwikkelen kennis en onderzoeksmethoden via verkennende en verdiepende studies.

We duiden onderzoeksuitkomsten en vertalen deze naar de beleidspraktijk.

We onderbouwen beleidsbeslissingen met expertise en advies.

We bieden gevraagd en ongevraagd duiding en reflectie in de rol van 'kritische vriend' van de sportsector.

We zetten ons in voor de bevordering van de sportwetenschap.

# Inhoudsopgave

## Sportverenigingen en hun uitdagingen


**Sportverenigingen en hun uitdagingen ..... 5**

| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Sportverenigingen en hun uitdagingen** | **7** |
| 1.1 | Achtergrond | 7 |
| 1.2 | Doelstelling | 8 |
| 1.3 | Vraagstelling | 8 |
| **2** | **Onderzoeksmethode** | **9** |
| 2.1 | Hoofd- en deelvragen | 9 |
| 2.2 | Online interviews met verenigingsbestuurders | 9 |
| 2.3 | Vragenlijstonderzoek onder verenigingsbestuurders | 11 |
| 2.4 | Kwaliteitswaarborging | 11 |
| **3** | **Ervaren toekomstperspectief sportverenigingen** | **14** |
| 3.1 | Vier op de tien verenigingen optimistisch over de toekomst | 14 |
| 3.2 | Toelichtingen op de toekomst (zeer) zonnig inzien | 15 |
| 3.3 | Toelichtingen op de toekomst (zeer) somber inzien | 16 |
| 3.4 | Vertrouwen in de toekomst daalt | 17 |
| 3.5 | Energielasten en ledendaling het meest zorgelijk | 17 |
| **4** | **Uitdagingen en oorzaken uitgelicht** | **20** |
| 4.1 | Energielasten | 20 |
| 4.2 | Ontwikkeling ledenbestand | 22 |
| 4.3 | Betrokkenheid van vrijwilligers | 26 |
| 4.4 | Ontwikkelingen financiën | 30 |
| 4.5 | Omgang met wet- en regelgeving | 33 |
| **5** | **Omgaan met het samenspel van uitdagingen bij de vereniging** | **38** |
| 5.1 | Invulling bestuursfuncties heel lastig, maar niet overal met dezelfde gevolgen | 39 |
| 5.2 | Toegenomen complexiteit ervaren bij het organiseren van een vereniging | 42 |
| 5.3 | Eerste inzichten voor invulling van ondersteuning | 44 |

**Samenvattende conclusies ..... 47**

| | | |
|---|---|---|
| 6.1 | Uitdagingen en oorzaken uitgelicht | 47 |
| 6.2 | Omgaan met het samenspel van uitdagingen bij de vereniging | 49 |
| 6.3 | Slotbeschouwing: verschillen tussen verenigingen | 51 |

**Bronnen ..... 54**

Samenvatting

# Sportverenigingen en hun uitdagingen

## Inleiding

Dit rapport gaat over uiteenlopende uitdagingen waar sportverenigingen in Nederland anno 2023 mee te maken hebben. De aanleiding daarvoor zijn zorgen over het voortbestaan van een deel van de verenigingen. Toch is het beeld over verenigingen divers. Een deel van hen heeft het (heel) moeilijk, terwijl een ander deel er juist (heel) goed voor staat.

Het doel van dit verkennende onderzoek is inzicht geven in die verschillen. Daarvoor hebben we twintig verenigingsbestuurders geïnterviewd. Deze resultaten hebben we aangevuld met een analyse van vragenlijstonderzoek. Dit onderzoek voerden we uit met steun van het ministerie van VWS.

## Probleemstelling

Dit rapport gaat over de belangrijkste uitdagingen waar sportverenigingen tegenaan lopen. Ook laat het zien waardoor het, tegen het licht van uiteenlopende uitdagingen, met de ene vereniging (heel) goed gaat en met de andere (veel) minder. Deze resultaten helpen om invulling te geven aan verenigingsondersteuning.

## Hoofdconclusies

- In recent vragenlijstonderzoek geven verenigingsbestuurders het vaakst aan (zeer) grote problemen te ervaren met energielasten (36%) en de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers (30%) en het ledenbestand (26%). Uit de interviews komt een uiteenlopend beeld naar voren van problemen met energielasten. Wel hebben vrijwel alle geïnterviewde bestuurders zorgen over ontwikkelingen in het ledenbestand en, in samenhang daarmee, vooral het aantal vrijwilligers voor structurele taken. De toegenomen hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving speelt hierbij een rol.
- Er is een spanningsveld tussen de gevraagde vaardigheden om een vereniging te organiseren en (te) weinig leden die (veelal tijdrovende en verantwoordelijke) bestuursfuncties op zich nemen. Daarbij kan een positieve of juist negatieve spiraal ontstaan: bij verenigingen waar de organisatie in de basis goed draait, kunnen nieuwe bestuursleden makkelijker instappen en is meer ruimte voor (andere) uitdagingen – waaronder het vele achterliggende uitzoek- en regelwerk – en 'proactief' inspringen op maatschappelijke trends. Bij verenigingen waar de basis minder stevig is, bijvoorbeeld door een onderbezet bestuur, blijven zaken vaker liggen en kost het veel meer tijd en (deels negatieve) energie van de zittende bestuurders. Zij ervaren op meer onderwerpen (grotere) problemen. Dit maakt verenigingen meer of minder kwetsbaar als het om hun voortbestaan gaat.

mulier
instituut

Hoofdstuk 1

# Sportverenigingen en hun uitdagingen

**Dit rapport bevat de uitkomsten van een verkennende studie naar de uitdagingen waar sportverenigingen anno 2023 mee te maken hebben. Daarbij gaan we in op achterliggende oorzaken én op verschillen tussen verenigingen. In dit hoofdstuk beschrijven we de achtergrond, doelstelling en vraagstelling.**

## 1.1 Achtergrond

De aanleiding van dit onderzoek zijn zorgen over het voortbestaan van een deel van de sportverenigingen in Nederland (Dalhuisen et al., 2023; Motivaction, 2023; RVVB, 2023). Daar spelen uiteenlopende uitdagingen bij mee.

Zo hebben veel verenigingen in de afgelopen jaren gevolgen ondervonden van de coronacrisis (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2022) en de stijging van de energieprijzen (Van Kalmthout, 2022; Dalhuisen et al., 2023).

Een probleem waar veel verenigingen al langer mee te maken hebben is bijvoorbeeld het vinden van voldoende vrijwilligers (Manders & Kropman, 1977; Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017; CBS, 2022). En recenter is de toegenomen ervaren regeldruk bij sportverenigingen onderwerp van aandacht (RVVB, 2023).

Toch is het beeld over verenigingen heel divers. Een deel van hen heeft het (heel) moeilijk, terwijl een ander deel er juist (heel) goed voor staat (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021; Van Kalmthout & Hoeijmakers, in voorbereiding). Ook spelen niet alle problemen bij elke vereniging of sporttak, en niet op dezelfde manier of in dezelfde mate.

Zo toont kwalitatief verdiepend onderzoek aan dat al langer bestaande ongelijkheden tussen twee voetbalverenigingen in verschillende wijken in dezelfde stad tijdens de coronacrisis verder zijn uitvergroot (Stuij et al., 2023). Daarbij gaat het om hun financiële situatie, maar ook om de mate van ledenbinding.

Dat maakt het relevant beter te begrijpen hoe sportverenigingen zichzelf anno 2023 georganiseerd krijgen, wat maakt dat het met de ene vereniging beter gaat dan met de andere en wat dat voor ondersteuning van verenigingen betekent.

## 1.2 Doelstelling

Het doel van dit verkennende onderzoek is inzicht geven in wat maakt dat het momenteel met een deel van de sportverenigingen (heel) goed gaat en met ander deel (veel) minder. Daarbij gaat het vooral om hoe verenigingen (kunnen) omgaan met de uiteenlopende uitdagingen waarmee zij te maken hebben. En om waar zij mee geholpen zijn als het gaat om externe ondersteuning.

## 1.3 Vraagstelling

De hoofdvragen voor dit onderzoek zijn:

1. Wat zijn volgens verenigingsbestuurders de belangrijkste uitdagingen waar sportverenigingen tegenaan lopen?

2. Wat maakt dat het, tegen het licht van de uiteenlopende uitdagingen, met de ene sportvereniging (heel) goed gaat en met de andere (veel) minder?

**Leeswijzer**
In hoofdstuk 2 staat de onderzoeksmethode. Hoofdstuk 3 gaat over hoe sportverenigingen naar de toekomst kijken en waardoor zij wel of niet optimistisch gestemd zijn. In hoofdstuk 4 beschrijven we de verschillende uitdagingen waar verenigingen mee te maken hebben. Hoofdstuk 5 gaat over hoe verenigingen (kunnen) omgaan met de verschillende uitdagingen waar ze mee te maken hebben. Wat maakt dat het met de ene vereniging beter gaat dan met de andere? In hoofdstuk 6 volgen de conclusies van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2

# Onderzoeksmethode

**In dit hoofdstuk beschrijven we de onderzoeksvragen, gehanteerde methode en gehanteerde kwaliteitscriteria.**

## 2.1 Hoofd- en deelvragen

Met dit verkennende onderzoek beantwoorden we twee hoofdvragen, die uit verschillende deelvragen zijn opgebouwd:

1. **Wat zijn volgens verenigingsbestuurders de belangrijkste uitdagingen waar sportverenigingen tegenaan lopen?**

   - 1.1 Wat zijn verschillen naar achtergrondkenmerken van verenigingen?
   - 1.2 Wat zijn de ontwikkelingen in de afgelopen jaren?
   - 1.3 Wat maakt deze onderwerpen een uitdaging?
   - 1.4 Wat zijn volgens bestuurders de achterliggende oorzaken?

2. **Wat maakt dat het, tegen het licht van de uiteenlopende uitdagingen, met de ene vereniging (heel) goed gaat en met de andere (veel) minder?**

   - 2.1 Hoe kijken verenigingsbestuurders naar de toekomst en wat maakt dat ze daar (niet) optimistisch over zijn?
   - 2.2 Wat vraagt het anno 2023 om sportverenigingen te besturen?
   - 2.3 Welke eerste inzichten voor invulling van verenigingsondersteuning komen hieruit voort?

Om deze vragen te beantwoorden hebben we online interviews gevoerd met twintig verenigingsbestuurders. Die hebben we aangevuld met een analyse van vragenlijstonderzoek onder verenigingsbestuurders.

## 2.2 Online interviews met verenigingsbestuurders

De 363 verenigingen die begin 2023 via het MI Verenigingspanel[1] een vragenlijst hebben ingevuld (Van Kalmthout & Hoeijmakers, in voorbereiding), ontvingen een mail met de vraag of ze aan een interviewstudie wilden deelnemen. Ongeveer zeventig verenigingen reageerden positief. Daarvan hebben we er twintig geselecteerd.

Tien verenigingen hebben we geselecteerd omdat ze er volgens deze peiling (heel) goed voor staan, onder andere gebaseerd op hoe ze naar de toekomst kijken. De andere tien gaven aan er minder of niet goed voor te staan, waarvan drie meldden 'enigszins' op omvallen te staan.

[1] Zie https://www.mulierinstituut.nl/producten-diensten/dataverzameling/panels/

Daarbij hebben we zo veel mogelijk gekozen voor steeds twee verenigingen uit dezelfde sporttak (zie kader 1.1). Waar mogelijk hebben we rekening gehouden met spreiding over het land en variatie in mate van stedelijkheid.

**Kader 1.1. Achtergrond van de verenigingen in de interviewstudie**

Bij de selectie van verenigingen hebben we gekeken naar variatie in binnen- en buitensport en de grootte van de vereniging. De vertegenwoordigde sporttakken zijn: basketbal, golf, gymnastiek (2, waarvan 1 een omnivereniging), handbal (2), jeu de boules (2), korfbal (2), roeien (2), schaatsen, tafeltennis, tennis (2, waarvan 1 ook padel), vecht- en verdedigingssport, voetbal (2) en zwemmen.

Deze verenigingen hebben gemiddeld 343 leden (minimaal 45 en maximaal 1.450). Drie verenigingen hebben tot maximaal 100 leden en drie meer dan 600. Dertien verenigingen hebben een accommodatie in eigen beheer.

Alle twintig verenigingsbestuurders wilden na uitleg over het onderzoek deelnemen. De interviews vonden plaats via MS Teams. De gespreksonderwerpen waren:

- hoe de vereniging te typeren is;
- hoe de vereniging er op dit moment voor staat;
- wat de belangrijkste knelpunten zijn, inclusief de oorzaken en hoe de vereniging ermee omgaat;
- hoe de vereniging naar de toekomst kijkt;
- welke externe ondersteuning de vereniging krijgt, hoe ze die waarderen en welke (andere) ondersteuningsbehoeften ze nog hebben.

Bij de knelpunten hebben we specifiek doorgevraagd naar de ledenontwikkeling, de vrijwilligers, de invulling van het bestuur, de ervaren regeldruk, de financiële situatie (incl. energielasten en verhoogde prijzen), de accommodatie en de gevolgen van de coronacrisis.

Deze gesprekken duurden 45 minuten tot anderhalf uur. Met toestemming hebben we een geluidsopname van de gesprekken gemaakt. Na afloop hebben we de opnames letterlijk uitgewerkt tot een transcript.

Deze transcripten hebben we narratief-thematisch geanalyseerd op de inhoud (Riessman, 2008). Dat betekent dat we in de eerste fase per vereniging het geheel ('narratief') hebben geanalyseerd op de verschillende thema's, inclusief hun samenhang. Twee onderzoekers hebben alle transcripten geanalyseerd en samengevat in portretten.

In de tweede fase hebben we alle portretten en achterliggende transcripten naast elkaar gelegd om overeenkomsten en verschillen te bestuderen. Zowel op de thema's als op het onderscheid tussen meer en minder optimistische ('zonnige')

verenigingen. Het hele onderzoeksteam is twee keer samengekomen om de analyse te bespreken en zo tot overeenstemming te komen.

## 2.3 Vragenlijstonderzoek onder verenigingsbestuurders

Voor dit deelonderzoek hebben we voornamelijk resultaten uit een recente peiling geanalyseerd. Dit was een vragenlijstonderzoek naar de gevolgen van de energiekosten, ingevuld namens 982 sportverenigingen in Nederland. De data hebben we verzameld van 2 februari t/m 6 maart 2023.

De vragenlijst hebben we uitgezet onder het MI Verenigingspanel en via een open link. Deze open link hebben we verspreid via sociale media en onder sportbonden met medewerking van NOC*NSF. Om de representativiteit van de steekproef te waarborgen hebben we de steekproef gewogen naar grootte van de vereniging en type sport (zie Dalhuisen et al., 2023).

Om de ontwikkelingen in uitdagingen te schetsen hebben we de resultaten vergeleken met eerdere peilingen onder sportverenigingen in september 2022 (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2022) en februari 2021 (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021).

Om zicht te krijgen op de trend in toekomstperspectief hebben we de meest recente resultaten vergeleken met eerdere onderzoeken via het MI Verenigingspanel uit 2009, 2012 en 2019 (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2019).

## 2.4 Kwaliteitswaarborging

Dit onderzoek is verkennend vanwege het korte tijdsbestek waarin we het hebben uitgevoerd. Dat was een kleine twee maanden. Gezien de aard van de dataverzameling en vooral de zeer gedetailleerde analyse per interviewtranscript, konden we maximaal twintig gesprekken voeren.

Dit aantal is meer dan voldoende voor een goede verkenning. Bovendien hebben we de kwalitatieve resultaten ingebed in een omvangrijke hoeveelheid kwantitatieve onderzoeksresultaten. Maar gezien de diversiteit in zowel verenigingen als uitdagingen, is het bijvoorbeeld mogelijk dat er nog andere oorzaken zijn voor uitdagingen bij een specifieke vereniging of tak van sport. Dat betekent dat we mogelijk niet op alle onderwerpen dataverzadiging hebben bereikt.

Als het gaat om de tweede hoofdvraag – over verschillen tussen zonnige en minder zonnige verenigingen – hebben we dataverzadiging wel bereikt: we verwachten bij nieuwe interviews niet dat de belangrijkste bevindingen veranderen. Dat komt doordat we bij verenigingen die afwijken van deze bevindingen kunnen begrijpen waardoor dat komt (zie paragraaf 5.3). Ook passen de hoofdconclusies bij het beeld

dat uit ander recent kwantitatief en kwalitatief onderzoek onder verenigingen naar voren komt.[2]

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen, bestond het projectteam uit (zeer) ervaren sportonderzoekers. Met zowel de benodigde inhoudelijke als methodologische kennis en expertise. Deels zijn dat onderzoekers uit het verenigingsonderzoek, deels juist minder. Andere onderzoekers hebben veel ervaring met onderzoek naar diversiteit in de sport – dus naar verschillen tussen (groepen) mensen. Daardoor konden we elkaar kritisch bevragen.

In de beschrijving van de kwalitatieve resultaten blijven we dicht bij wat verenigingsbestuurders vertelden: we illustreren de bevindingen met veel citaten ('*thick description*'). De citaten die we per bestuurder uitlichten passen ook bij de rest van wat hij of zei vertelde (het hele 'narratief'). Dat maakt dat de bevindingen goed in de data gegrond zijn.

[2] En, hoewel we daar in dit rapport niet op ingaan, bij toenemende ongelijkheden tussen (groepen) mensen in (kunnen) meedoen in de steeds complexere samenleving (zie bijvoorbeeld SCP, 2023).

mulier
instituut

Hoofdstuk 3

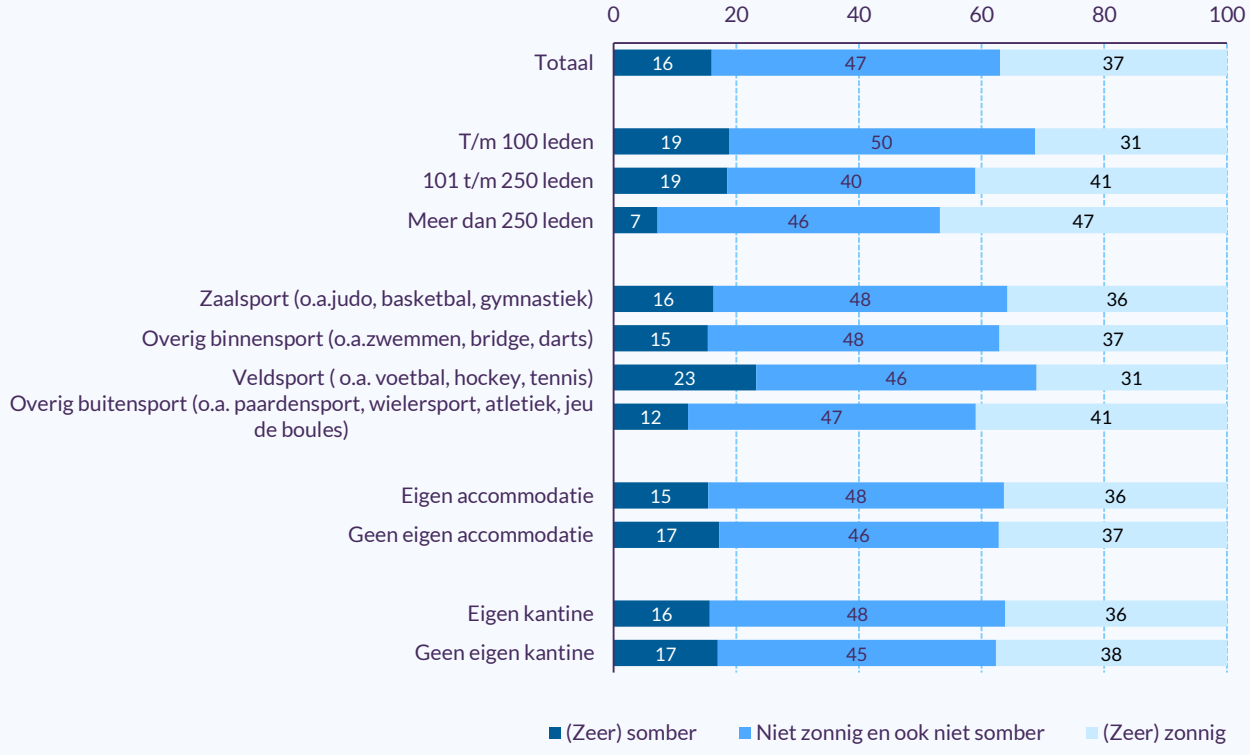
# Ervaren toekomstperspectief sportverenigingen

**Dit hoofdstuk gaat over hoe sportverenigingen naar de toekomst kijken. Daarbij laten we ook zien waardoor zij (zeer) zonnig of juist (zeer) somber gestemd zijn. De resultaten komen uit een vragenlijst die 982 verenigingsbestuurders hebben ingevuld in februari/maart 2023.**

## 3.1 Vier op de tien verenigingen optimistisch over de toekomst

Ongeveer vier op de tien sportverenigingen in Nederland maken zich nauwelijks zorgen om hun voortbestaan en zien hun toekomst (zeer) zonnig in (37%, zie figuur 3.1). Dat is ongeacht of zij een eigen accommodatie en/of kantine hebben.

**Figuur 3.1**
**Ervaren toekomst sportverenigingen begin 2023, uitgesplitst naar achtergrondkenmerken verenigingen**
(in procenten, n=982)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten voor sportverenigingen, februari/maart 2023.

Bijna de helft van de verenigingen (47%) ziet hun toekomst niet positief, maar ook niet somber in (figuur 3.1). De meeste van deze verenigingen geven in de toelichting aan uitdagingen te zien voor het voortbestaan van de vereniging, maar te verwachten dat ze deze ontwikkelingen het hoofd kunnen bieden.

Eén op de zes sportverenigingen (16%) heeft weinig vertrouwen en ziet de toekomst van de vereniging (zeer) somber in. Hiervan geeft ongeveer een kwart (22%) aan op het punt van omvallen te staan.

Van alle sportverenigingen in deze peiling geeft 4 procent aan op dit moment op het punt van omvallen te staan en 12 procent enigszins (zie ook Dalhuisen et al., 2023).

## 3.2 Toelichtingen op de toekomst (zeer) zonnig inzien

Grote verenigingen (> 250 leden, 47%), overige buitensportverenigingen (o.a. paardensport, wielersport, atletiek, jeu de boules, 41%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 41%) zijn vaker optimistisch over hun toekomst (zie figuur 3.1).

Deze verenigingen hebben we gevraagd hun antwoord toe te lichten. Hieruit blijkt dat een stijging van het ledenaantal en een financieel gezonde situatie de belangrijkste redenen zijn waardoor verenigingen positief gestemd zijn.

Ongeveer vier op de tien verenigingen die positief zijn, geven ledengroei (39%) en/of een financieel gezonde huishouding (36%) als voornaamste reden. Zo zeggen ze: ***'Mensen blijven het leuk vinden om in verenigingsverband te sporten en gezelligheid te delen'*** en ***'Geen zorgen over ledenbestand en toekomstbestendigheid van de hobby'***.

Hoewel de positieve verenigingen ook de gevolgen van de energiecrisis signaleren, geven zij aan hier minder last van te hebben vanwege hun type vereniging. Zo zegt een vereniging: ***'Ons energieverbruik zit vooral in de maanden april t/m september en dan is het meestal goed weer en is de temperatuur prima'***. Of ze kunnen deze opvangen door buffers en/of verduurzaming: ***'We denken de stijgende energiekosten op te kunnen vangen door investeringen in verduurzaming'*** en ***'investeringen gepland voor zonnecollectoren, vloerisolatie en hybridepomp'***.

Ook geven verschillende verenigingen aan de negatieve ontwikkeling van corona te boven te zijn gekomen en hierdoor weer positief naar de toekomst te kijken. Dit zijn met name binnensportverenigingen, aangezien deze door langere sluiting van de binnensportaccommodaties de grootste gevolgen van de coronacrisis kenden. Bijvoorbeeld: ***'Na de dip van corona is het ledenaantal weer op peil'*** en ***'We zijn als vereniging, na de dip tijdens corona, weer volop in opbouw en groei'***.

Tot slot geven ongeveer twee op de tien verenigingen als belangrijkste reden dat ze over voldoende leden beschikken (19%) of een vernieuwde of verduurzaamde accommodatie hebben gerealiseerd (18%).

## 3.3 Toelichtingen op de toekomst (zeer) somber inzien

Veldsportverenigingen (o.a. voetbal, hockey, tennis, 23%), kleine verenigingen (≤ 100 leden, 19%) en middelgrote verenigingen (101-250 leden, 19%) zijn vaker negatief over hun toekomst (zie figuur 3.1).

Ook deze verenigingen hebben we gevraagd dit toe te lichten. Krimp van het ledenbestand is de meest genoemde reden voor pessimisme. Meer dan de helft van de verenigingen die somber zijn (55%), noemt een negatieve ontwikkeling van het ledental als voornaamste reden. Bijvoorbeeld: ***'Doordat het aantal leden sterk daalt en er nauwelijks aanwas is, naderen we een kritische ondergrens'***.

Dat verenigingen een daling van leden als voornaamste reden zien, is niet verrassend. Verenigingen zijn als ledenorganisaties afhankelijk van leden en als deze wegvallen, leidt dit in veel gevallen tot diverse andere problemen. Zo geven verenigingen aan: ***'Dit zorgt ook weer voor minder inkomsten uit contributie en kantine'***, ***'laag ledenaantal, daarmee weinig vrijwilligers'*** en ***'minder bijdrage/inzet aan verenigingsdoelen'***.

Twee derde van de sombere verenigingen noemt de energielasten (36%) en/of stijging van kosten (37%) als belangrijkste reden. Met name de hoogte van de energielasten noemen ze vaak. Zo zeggen ze: ***'Onze energiekosten zijn meer dan verDRIEvoudigd'*** en ***'De stijgende energiekosten hakken erin. Het is niet alleen onze eigen energierekening, maar alle andere kosten stijgen in zekere zin net zo hard mee, omdat natuurlijk ook alle andere organisaties te maken hebben met stijgende energiekosten'***.

Stijging van de kosten behelst dus niet alleen energielasten. Zo geeft een vereniging aan: ***'Stijgende kosten zijn onder andere herziening erfpacht, gas, elektra en inkoop'***. Een andere vereniging spreekt over ***'inflatie, hogere huurkosten en hogere bondsafdracht'***.

Deze problemen staan veelal niet op zichzelf. Zo geeft een vereniging aan dat de oplopende kosten tot ledendaling leiden: ***'We zien aan de ene kant oplopende energiekosten en aan de andere kant dat leden aangeven te stoppen met sporten door alle gestegen kosten. Hierdoor hebben we én minder contributie opbrengsten én oplopende vaste kosten'***.

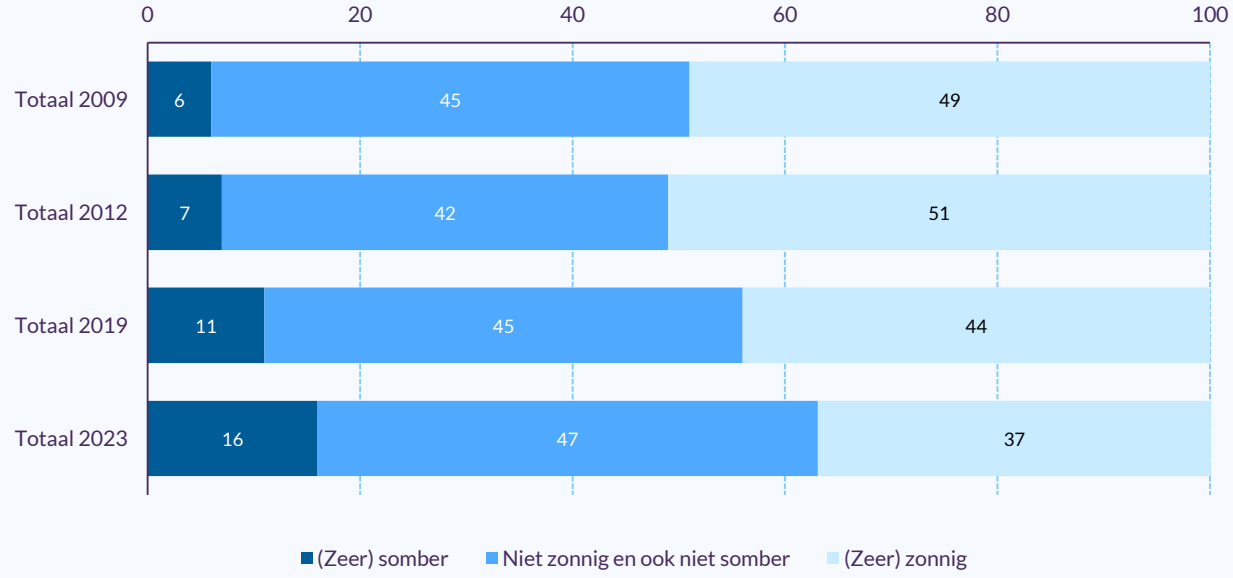
Contributieverhoging is voor een deel van de verenigingen lastig. ***'Die zijn al tegen de grens. De vraag is hoe lang we dat nog kunnen volhouden'***, licht een vereniging toe. En een ander: ***'Alles doorbelasten naar onze leden is simpelweg geen oplossing. De situatie zoals deze op dit moment is, kan niet voor langere periode doorgaan'***. Dit laat zien dat niet alle verenigingen de hogere kosten kunnen opvangen met contributieverhoging.

## 3.4 Vertrouwen in de toekomst daalt

In 2023 is het aandeel sportverenigingen dat de toekomst van de vereniging negatief inziet verder toegenomen ten opzichte van eerdere jaren (zie figuur 3.2). In 2009 was 6 procent van de verenigingen somber over hun toekomst. Dit aandeel is in veertien jaar tijd gestegen naar 16 procent van de verenigingen in 2023.

Ook is het aandeel verenigingen dat positief is gestemd, ten opzichte van 2019 en 2012 gedaald. Vooral middelgrote verenigingen (101-250 leden, van 7% in 2019 naar 19% in 2023) en verenigingen met een eigen accommodatie (van 5% naar 15%) zijn ten opzichte van 2019 pessimistischer geworden (niet in figuur).

**Figuur 3.2**
**Ervaren toekomst sportverenigingen in 2009 (n=623), 2012 (n=493), 2019 (n=526) en 2023 (n=982)**
(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, Verenigingspanel 2009, 2012 en voorjaar 2019 en Vragenlijst gevolgen energiekosten voor sportverenigingen februari /maart 2023.

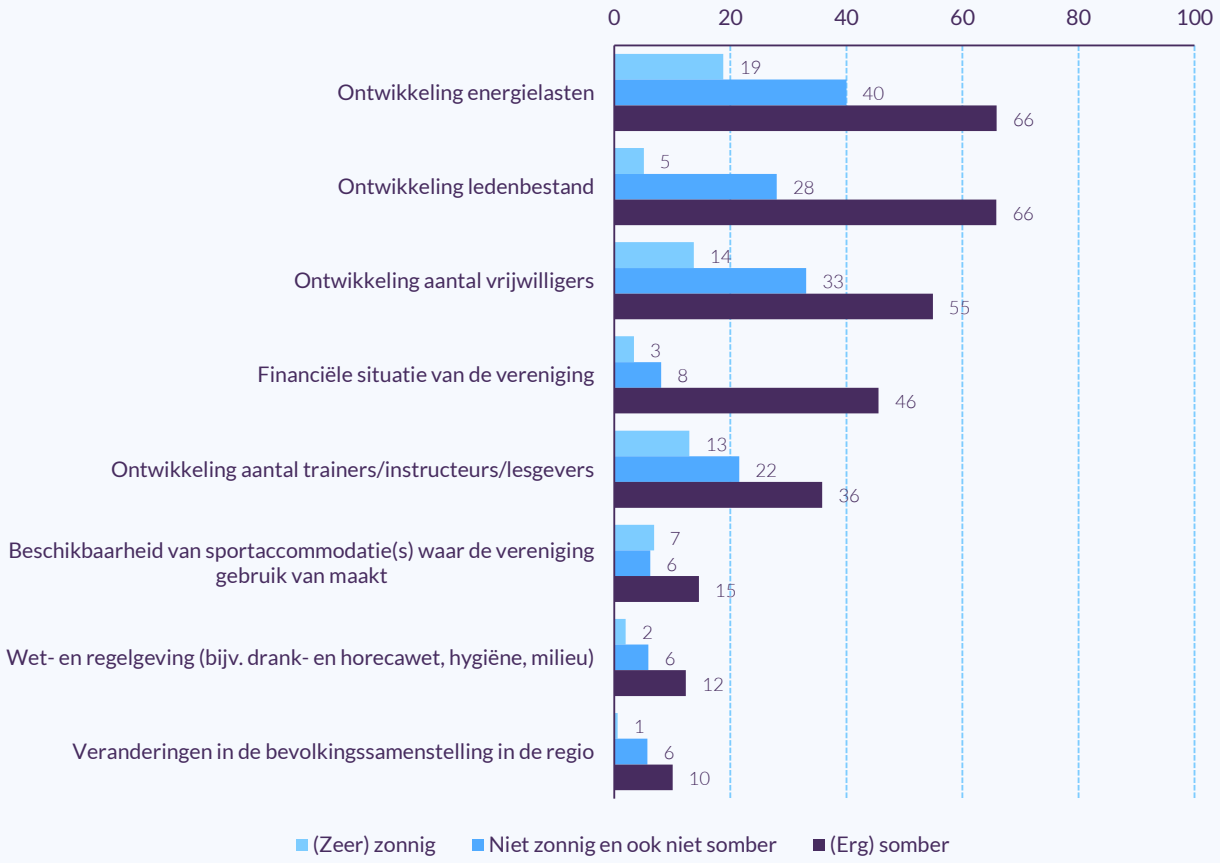
## 3.5 Energielasten en ledendaling het meest zorgelijk

Voor een aantal specifieke ontwikkelingen hebben we verenigingen gevraagd in welke mate ze daar problemen mee ervaren. In 2023 geven verenigingen het vaakst aan (zeer) grote problemen te ervaren met energielasten (36%), de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers (30%) en de ontwikkeling van het ledental (26%; cijfers niet in figuur[3]).

[3] Deze resultaten zijn afkomstig uit een peiling naar de gevolgen van energiekosten voor verenigingen. Verenigingen met energieproblematiek en verenigingen met een eigen accommodatie en/of kantine waren hierin vermoedelijk iets oververtegenwoordigd (Dalhuisen et al., 2023). Gezien de

In figuur 3.3 staan de ervaren problemen uitgesplitst naar het ervaren toekomstperspectief van de vereniging. Hieruit blijkt dat niet alleen de (zeer) sombere verenigingen met (zeer) grote problemen kampen, maar ook een deel van de neutrale en optimistische verenigingen.

**Figuur 3.3**
**Mate waarin verenigingen (zeer) grote problemen ervaren in 2023, uitgesplitst naar ervaren toekomst**
(in procenten, n=982)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten voor sportverenigingen, februari/maart 2023.

Twee derde van de (zeer) sombere verenigingen ervaart de ontwikkeling van de energielasten (66%) en de ontwikkeling van het ledenbestand (66%) als een (zeer) groot probleem (zie figuur 3.3). Ongeveer de helft van de (zeer) sombere verenigingen geeft aan (zeer) grote problemen te ervaren met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers (55%) en de financiële situatie van de vereniging (46%).

Ook bij de verenigingen die niet zonnig, maar ook niet somber zijn over hun toekomst, spelen (zeer) grote problemen door de ontwikkeling van de energielasten (40%), het aantal vrijwilligers (33%) en het ledenbestand (28%).

maatschappelijke situatie – waarin de energiekosten al geruime tijd al veel hoger zijn dan voorheen – is het overigens niet verwonderlijk dat dit onderwerp hoog scoort als het gaat om ervaren problemen voor verenigingen.

De verenigingen met een (zeer) zonnig toekomstperspectief ervaren het minst vaak (grote) problemen. Maar ook bij een deel van deze verenigingen spelen (zeer) grote problemen door de energielasten (19%) en het aantal vrijwilligers (14%) en/of trainers, instructeurs en lesgevers (13%).

Hoofdstuk 4

# Uitdagingen en oorzaken uitgelicht

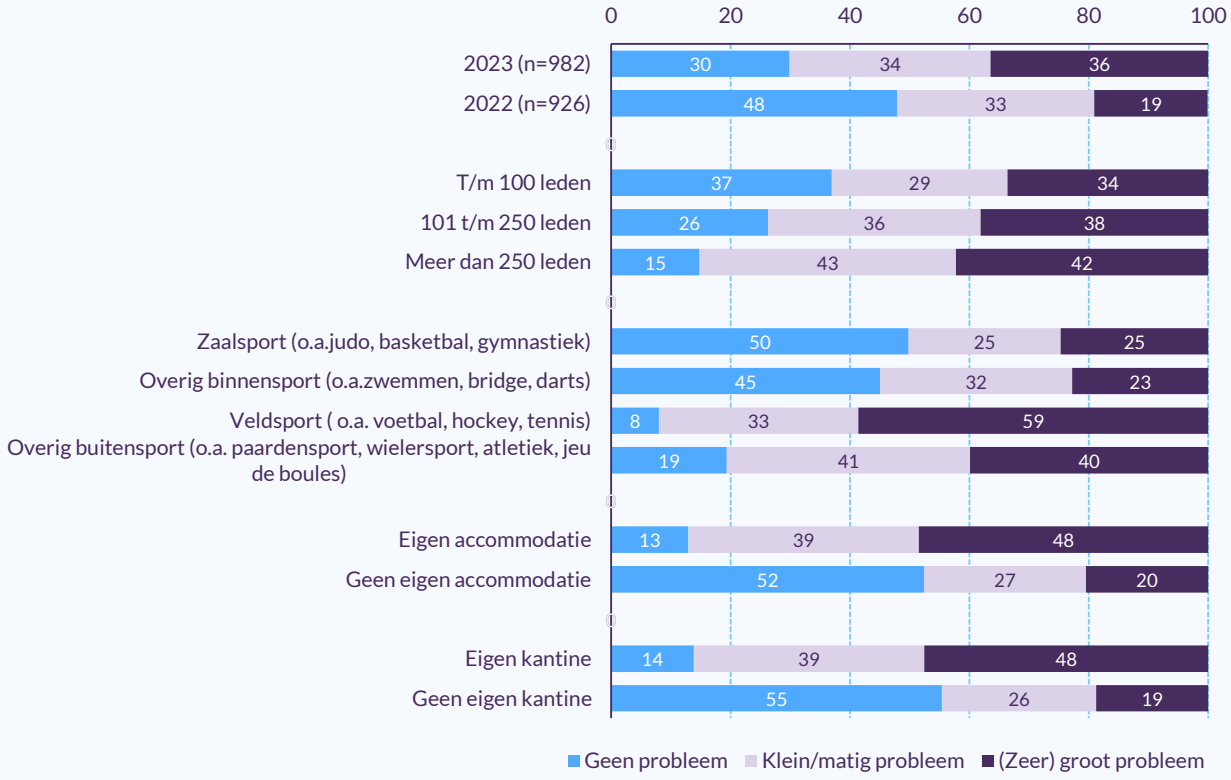
**In dit hoofdstuk belichten we de verschillende uitdagingen waar sportverenigingen voor staan (grotendeels) apart van elkaar. En de achterliggende oorzaken die verenigingsbestuurders noemen. Per uitdaging geven we eerst het bredere beeld op basis van het vragenlijstonderzoek en volgt daarna een verdieping op basis van de interviews met bestuurders.**

## 4.1 Energielasten

### Bredere beeld: problemen energielasten afgelopen jaar verdubbeld

In het afgelopen jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van de energielasten fors gestegen (zie figuur 4.1).

**Figuur 4.1**
**Mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van de energielasten in 2022 (n=926) en 2023 (n=982), uitgesplitst naar achtergrondkenmerken van de vereniging in 2023**
(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten (februari/maart 2023), vragenlijst gevolgen coronacrisis (september 2022).

In september 2022 gaven twee op de tien verenigingen (19%) aan dat de ontwikkeling van de energielasten een (zeer) groot probleem was voor de vereniging. In februari/maart 2023 is dit aantal bijna verdubbeld (37%; figuur 4.1).

In 2023 hebben met name veldsportverenigingen (o.a. voetbal, hockey, tennis, 59%), verenigingen met een eigen accommodatie (48%) en verenigingen met een eigen kantine (48%) (grote) problemen met hun energielasten.

**Verdieping: wisselend beeld energieproblematiek door verschillende factoren**
Uit de interviews blijkt dat de mate waarin verenigingen te maken hebben met de verhoging van de energielasten sterk afhankelijk is van hun energiecontract, de hoeveelheid energie die ze afnemen, de accommodatie die ze gebruiken, het seizoen waarin ze actief zijn en de constructie met de gemeente.

Sommige verenigingen zijn in de wintermaanden gesloten zijn, hebben in het verleden duurzaamheidsmaatregelen geïmplementeerd of kunnen teren op gemeentelijke constructies waarbij de huurprijzen gelijk zijn gehouden. Zij hebben weinig last van de verhoogde energielasten.

Een buitensportvereniging licht toe: ***'Gewoon de thermostaat wat lager. Wij sporten buiten. Dus het is alleen koffie drinken en even verkleden waarvoor je binnen bent'*** [SV8 – roeien]. Een andere vereniging zegt: ***'Wij hebben van alle elektrische apparaten bekeken wat het verbruik was en daar kwam uit dat het om de vriescel ging. Dat was een gigantische slurper. Die hebben we afgekoppeld en we hebben gewoon een goedkope vrieskist of -kast gekocht'*** [SV2 – jeu de boules].
Over de rol van de gemeente zeggen verenigingen: ***'De gemeente heeft de stijging van de energiekosten nauwelijks in de huur doorgerekend'*** [SV7 – gymnastiek]. En: ***'Het gasverbruik ging van 2000 naar 6000 in de maand (…) en dat is volledig gecompenseerd door de gemeente'*** [SV6 – handbal]. Bij een andere vereniging is de huur wel fors verhoogd door indexatie van de energierekening door de verhuurder: ***'Ja sorry jongens, de contributie gaat omhoog en eigenlijk heeft dat tot nu toe niet veel verloop gegeven'*** [SV14 – zwemmen].

Voor de verenigingen die te maken hebben met stijgende energielasten heeft dit verschillende gevolgen. Sommige verenigingen geven aan de verhoogde kosten te kunnen opvangen met hun reserves. Maar vaak vangen ze hogere energielasten op door de stijging door te berekenen in een verhoging van contributies, lesgelden en/of kantineprijzen.

Het gevolg van doorberekening van de stijgende kosten naar leden verschilt per vereniging, en dan vooral op basis van de groep die zij bedienen. Een vereniging die vorig jaar de contributie heeft verhoogd, geeft aan dat dat kan omdat de leden niet ***'uit de onderkant van de samenleving'*** komen [SV12 – roeien].

Andere verenigingen noemen wel het risico van verhoging: ***'De contributie gaan we wel een beetje verhogen, maar die kan natuurlijk niet van 140 naar 200, want dan stopt iedereen. Dus nou komt er volgend jaar een tientje bij. Ja, op 200 leden is dat***

***nog geen bedrag van waar je zegt dat tikt lekker aan'*** [SV11 – voetbal]. Het risico waarmee deze verenigingen lijken te kampen, is dat ze nog meer problemen krijgen als leden afhaken.

Op dit moment leidt de energiecrisis vooral ook tot onzekerheid en zorgen. Zo zegt een vereniging die tot januari dit jaar nog een vast energiecontract had: ***'Ik krijg in juni, begin juli, meestal de afrekening van de energie. Dus ja, ik kan nu niet inschatten wat de gevolgen gaan zijn. Als die energieprijs zo hoog blijft, gaat die klap natuurlijk volgend jaar nog groter worden'*** [SV11 – voetbal].

**Concluderend**
Hoewel verenigingen in het afgelopen jaar steeds vaker problemen ervaren met de ontwikkeling van de energielasten, treft deze problematiek niet alle verenigingen in gelijke mate. Diverse factoren in de structuur en organisatie van verenigingen spelen hierbij een rol. Onduidelijkheid en onzekerheid over de (financiële) gevolgen voor verenigingen op langere termijn speelt ook mee.

## 4.2 Ontwikkeling ledenbestand

**Bredere beeld: problemen vooral bij kleine verenigingen**
In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van hun ledenbestand ongeveer gelijk gebleven (zie figuur 4.2). In februari 2021 gaf een kwart van de verenigingen (25%) aan dat de ontwikkeling van het ledenbestand een (zeer) groot probleem voor ze was. In februari/maart 2023 is dit nog steeds ongeveer een kwart (26%).

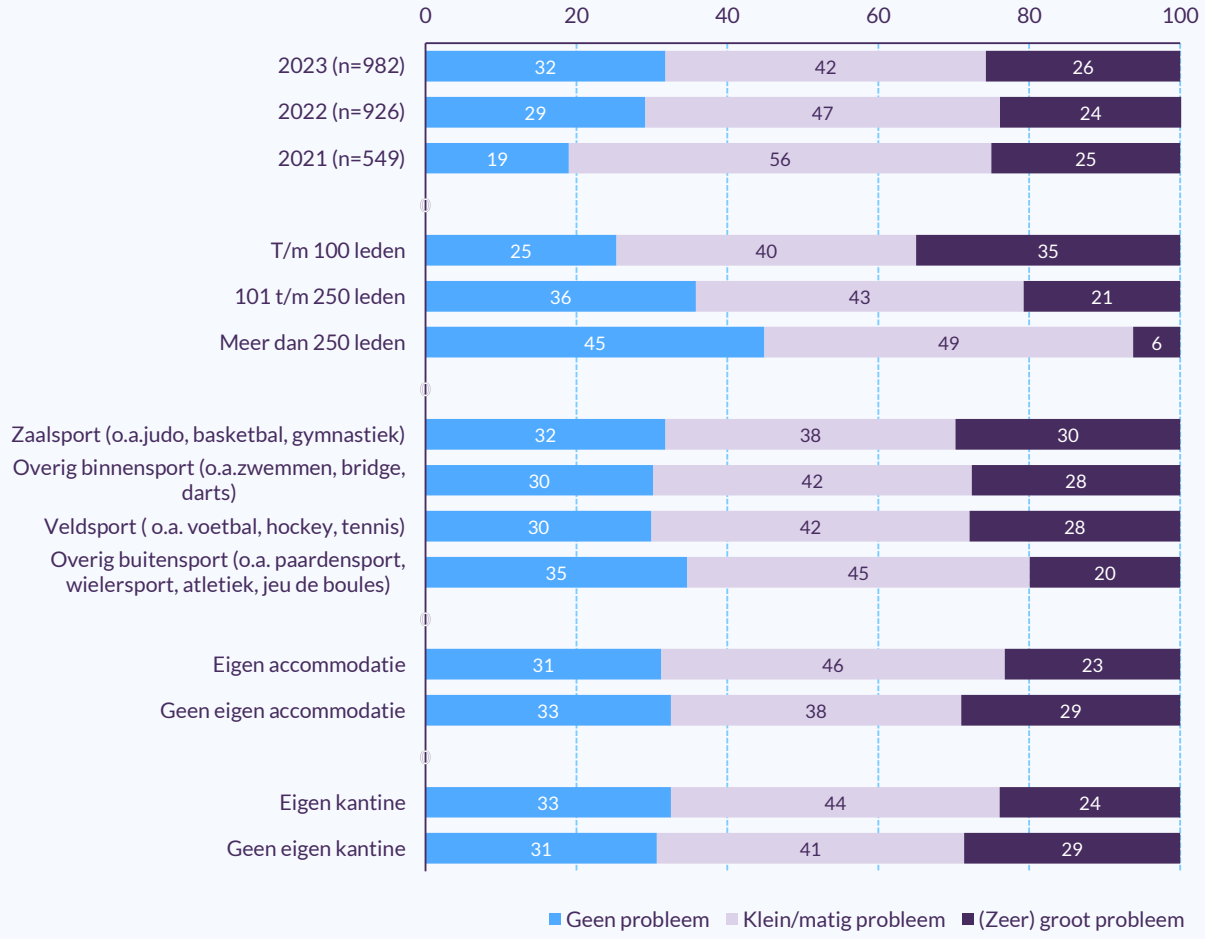
Positief is dat het aantal verenigingen dat de ontwikkeling van het ledenbestand niet als een probleem beschouwt, is gestegen in de afgelopen drie jaren (van 19% in 2021 naar 32% in 2023). Dit lijkt te betekenen dat het pessimisme over de invloed van de coronalockdowns op de ontwikkeling van het ledenbestand weer enigszins is afgenomen.

In 2023 kampen met name kleine verenigingen (≤ 100 leden, 35%), zaalsportverenigingen (o.a. judo, basketbal, gymnastiek, 30%), verenigingen zonder eigen accommodatie (29%) en verenigingen zonder eigen kantine (29%) met (grote) problemen met hun ledenbestand.

**Figuur 4.2**

**Mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van het ledenbestand in 2021 (n=549), 2022 (n=926) en 2023 (n=982), uitgesplitst naar achtergrondkenmerken van de vereniging in 2023**

(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten (februari/maart 2023), vragenlijst gevolgen coronacrisis (september 2022), MI Verenigingspanel (februari 2021).

### Verdieping: ledenproblematiek veelal aanstichter andere problematiek

Sportverenigingen zijn in hun levensvatbaarheid afhankelijk van hun bestaansmiddelen. Het grootste gedeelte van deze middelen verwerven ze uit hun eigen organisatie: via leden die contributie betalen en zich vrijwillig voor de club inzetten.

Uit de interviews komt naar voren dat de meeste bestuurders niet direct zorgen hebben over het aantal leden van hun vereniging. De meesten geven aan dat dit redelijk stabiel is of in de afgelopen tijd zelfs is toegenomen. Sommigen hebben al wel langer zorgen over een afnemend ledenaantal.

Maar de grootste zorgen als het gaat om het ledenbestand, die veel verenigingen delen, gaan over de binding van leden aan de vereniging. Dit is onder andere zichtbaar in een grote doorstroom van leden en de moeite die het kost om leden ook

als vrijwilliger bij de vereniging te betrekken (zie paragraaf 4.3 voor meer over het betrekken van vrijwilligers). Met te weinig vrijwilligers is het ook weer lastig om voldoende activiteiten uit te voeren om leden te werven en te binden én om voldoende trainers te hebben. Zo werken deze onderwerpen in elkaar door.

Bij problemen met het ledenbestand noemen bestuurders voornamelijk externe, deels samenhangende, maatschappelijke dynamieken als achterliggende oorzaken. Dit zijn soms factoren waar ze zelf op (kunnen) inspelen. De externe dynamieken die ze vooral noemen zijn:

- **Verminderde aanwas en binding van jeugdleden**
  Een verminderde aanwas en binding van jeugdleden maakt dat verenigingen zich zorgen maken over veroudering van het ledenbestand en wat dit betekent voor de continuïteit van de vereniging: ***'Waar ik mij zorgen over maak is de vergrijzing. Wat je ziet is dat oudere mensen tijd en geld hebben en tijdverdrijf nodig hebben en dus veel golfen. Als er geen balans is tussen de instroom, ja dan is het op gegeven moment gewoon een sterfhuisconstructie en eindig'*** [SV5 – golf]. Of: ***'Ik vraag me af hoe het nou over vijf jaar gaat zijn als bijvoorbeeld een vijfde elftal, dat zijn dan bij ons 50-plussers, als die over vijf jaar stoppen of er dan vanuit de jeugd voldoende aanwas is om zo'n vijfde elftal in leven te houden. Nou daar voorzie ik problemen'*** [SV11 – voetbal].

- **Consumentisme van leden**
  Meerdere bestuurders spreken in het kader van individualisering over de maatschappelijke trend van 'consumentisme'. Hiermee bedoelen ze dat mensen in de huidige tijd minder snel geneigd zijn zich te binden aan een vereniging. Dit komt ook tot uiting in de vrijwilligersproblematiek. Bijvoorbeeld: ***'En het is ook wel lastig om leden toch te interesseren voor het verenigingsleven. Leden worden toch een beetje consumenten, over het algemeen is sport gewoon consumeren. En het is toch lastig om ze ertoe te bewegen van, kom gezellig naar de clubavond. Het is niet zo heel vanzelfsprekend dat mensen daar naartoe komen. Ja, iedereen heeft het druk he, met alle activiteiten'*** [SV3 – schaatsen]. En: ***'Mensen willen meer individueler sport. Bijvoorbeeld een uurtje yoga en niet meer gebonden aan een vereniging'*** [SV17 – gymnastiek]. Verenigingen die in een dorp liggen benadrukken wel vaak dat het verenigingsleven daar vanzelfsprekend(er) is, wat positief doorwerkt in de ledenbinding.

- **Toegenomen concurrentie van andere sporten**
  Verschillende bestuurders constateren een toegenomen concurrentie doordat er meer sportaanbod is. Zo zegt een vereniging: ***'En we merken ook, kinderen doen natuurlijk ook meerdere sporten. Dat is ook heel goed, dat ze dingen natuurlijk uitproberen, maar op een gegeven moment merk je ook wel met opzeggingen van "nou ja, m'n dochter gaat toch liever hockeyen" of "ze doet toch liever dit"'*** [SV3 – schaatsen]. En: ***'Ja er is gewoon veel meer tegenwoordig. Er wordt in onze omgeving heel veel aangeboden. Je hoeft niet***

***heel ver met je kind om andere sporten te gaan doen. Dus je hebt meer concurrentie daarin'*** [SV17 – gymnastiek].

- **Verandering in de populariteit van sporten**
  De populariteit van de sport is een belangrijke factor voor de ledendynamiek. Zo geven verenigingen met een stabiel of stijgend ledental aan: ***'Er is gewoon heel veel animo voor deze sport'*** [SV8 – roeien]. En: ***'Je ziet een grote "boom" bij golf. Maar dus dat betekent dat er ook gewoon meer golfers zijn'*** [SV5 – golf]. Dit heeft ook consequenties voor wervingsacties: ***'Heel eerlijk gezegd organiseren we ongeveer één open dag per jaar en de rest komt gewoon aanlopen. Dus we doen daar relatief weinig aan'*** [SV12 – roeien].

- **Corona-effecten**
  Ook noemen verschillende bestuurders een corona-effect als externe factor. Voor sommige verenigingen betekende dit een terugloop aan leden, voor andere verenigingen juist een toename. Voor de verenigingen met ledendaling lijkt het grootste deel van de leden wel te zijn teruggekeerd. Zo zegt een geïnterviewde: ***'Het leek wel alsof na corona iedereen meer wilde gaan sporten of zo. Want toen kregen we best wel veel, hebben we heel veel aanloop gehad van nieuwe senioren en nieuwe jeugd. En dat schoot ineens echt de lucht in'*** [SV19 – tafeltennis].

Hoewel voor verenigingen met een stabiel of groeiend ledenbestand vaak meespeelt dat ze de wind mee hebben als het gaat om populariteit van hun sport, erkennen zij ook vaak dat hun omgeving dynamisch is en dat ze echt wat moeten doen om te overleven. ***'Kijk, je kunt niet achterover gaan zitten en denken van dat gaat vanzelf komen. Dus je merkt wel: als we naar 100 man willen, dan moet je wel actief aan de bak gaan'*** [SV9 – vecht- en verdedigingssport]. En: ***'De wereld verandert iedere dag. Ik zie hele grote kansen, maar je moet wel realiseren dat de buitenwereld veranderd is, dat je dus moet inspelen op die buitenwereld'*** [SV15 – korfbal].

Geïnterviewden noemen dan ook verschillende interne processen en/of activiteiten als voorwaarden voor een gezond en toekomstbestendig ledenbestand:

- Communiceren met leden, omdat je zo kunt ophalen wat er leeft en wat leden willen, en een sfeer van betrokkenheid kunt creëren: ***'Communiceren met de leden, zorgen dat iedereen weet wat er speelt'*** [SV5 – golf]. Ook noemen verenigingen dat het als bestuur belangrijk is om in te zetten op het creëren van een gemeenschapsgevoel door leden persoonlijk te benaderen, met leden te praten en een sfeer van betrokkenheid te creëren.

- Het organiseren van activiteiten en promotie, zoals schooltennis of clinics: ***'We hebben vorig jaar een actie gedaan op meerdere basisscholen aan de noordkant van Rotterdam in de wijk. En toen kwam één van onze trainers daar naar binnen op zijn skeelers met zijn pakje aan. En met de vraag van, als jullie***

***het leuk vinden, kom vooral bij ons skeeleren. Dat heeft ons toen ineens ook weer leden extra opgeleverd'*** [SV3 – schaatsen].

- Sportaanbod aanpassen aan maatschappelijke trends om toekomstbestendig te blijven. Eén van de gymverenigingen heeft het aanbod inmiddels uitgebreid met onder andere yoga, freerunning en dans. Een bestuurder van een tennis- en padelvereniging vertelt: ***'De vroege aanleg van padelbanen heeft gezorgd voor een ledengroei. Als die investering niet was gedaan, zou de vereniging nu minder goed draaien'*** [SV10 – tennis & padel]. Bij de andere tennisvereniging lukt het door ruimte- en geldgebrek niet om padelbanen aan te leggen, terwijl twee naburige verenigingen die inmiddels wel hebben. De voorzitter verwacht dan ook dat nieuwe leden eerder bij een van die verenigingen zullen starten. Een schaatsvereniging heeft inlineskaten opgepakt: ***'Wij zien ook wel van ja, als wij als vereniging willen blijven bestaan, moeten wij echt de samenwerking aangaan, ons ontwikkelen, nieuwe dingen bedenken ook om de jeugd, om het voor de jeugd aantrekkelijk te maken om bij ons te komen sporten'*** [SV3 – schaatsen].

**Concluderend**

Ledenproblematiek zien bestuurders vaak als gevolg van andere problematiek, zoals gebrek aan vrijwilligers en organisatiekracht om leden te werven en te binden. Maar ze zien het ook als aanstichter van andere problematiek. De afname van leden is voor veel verenigingen de oorzaak van een afname van de inkomsten (contributie en baromzet) en het aantal vrijwilligers. Ledenproblematiek kan zo dus vaak gevolg én oorzaak van andere problematiek zijn.

De ontwikkeling van het aantal leden lijkt een samenspel te zijn van interne en externe omstandigheden. Verenigingen benoemen een verminderde aanwas van jeugd, leden die zich als consumenten opstellen, toenemende concurrentie en een afname van de populariteit van de sport. Daarmee plaatsen ze de grootste uitdagingen voor een stabiel ledenbestand in de externe maatschappelijke omgeving, buiten de invloedsferen van bestuurders.

Wel noemen ze interne processen als communicatie, aanpassing van sportaanbod en activiteiten die binnen hun vermogen liggen als oplossingen. Werken aan een gezonde ledendynamiek lijkt ook binnen het vermogen van bestuurders te liggen. Uit de interviews blijkt dat vrijwilligersproblematiek hierbij de directe bron van zorg is. Met te weinig vrijwilligers is het lastig om voldoende activiteiten uit te voeren om leden te werven en te binden.

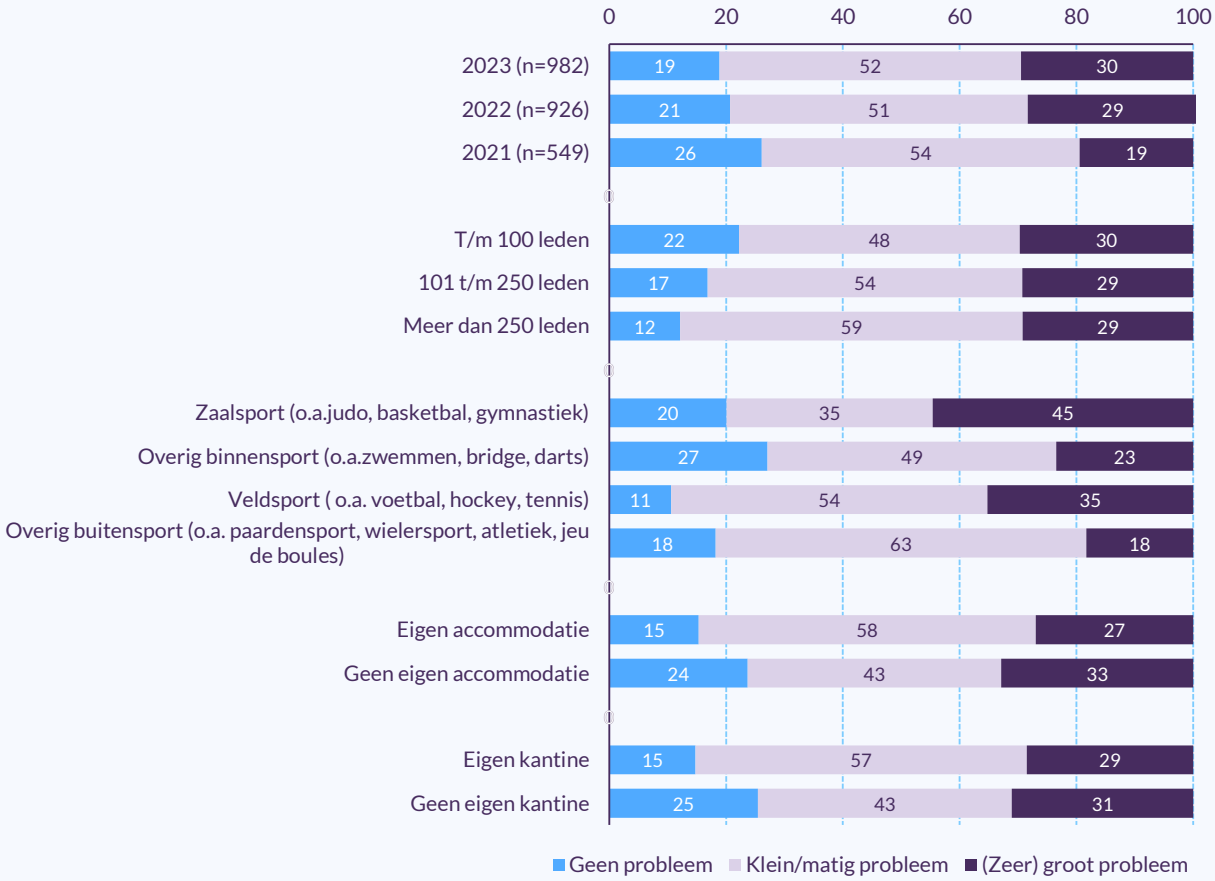
## 4.3 Betrokkenheid van vrijwilligers

**Bredere beeld: problemen vooral bij zaal- en veldsportverenigingen**

In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers toegenomen (zie figuur 4.3). In februari 2021 gaf een op de vijf verenigingen (20%) aan dat de ontwikkeling van het aantal

vrijwilligers een (zeer) groot probleem was. In februari/maart 2023 zijn dit drie op de tien verenigingen (30%).

**Figuur 4.3**
**Mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers in 2021 (n=549), 2022 (n=926) en 2023 (n=982), uitgesplitst naar achtergrondkenmerken van de vereniging in 2023**
(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten (februari/maart 2023), vragenlijst gevolgen coronacrisis (september 2022), MI Verenigingspanel (februari 2021).

Het aandeel verenigingen dat de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers niet als een probleem ziet, is afgenomen in de afgelopen drie jaren (van 26% in 2021 naar 19% in 2023; zie figuur 4.3). In 2023 kampen met name zaalsportverenigingen (o.a. judo, basketbal, gymnastiek, 45%) en veldsportverenigingen (o.a. voetbal, hockey, tennis, 35%) met (grote) problemen met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers.

**Verdieping: vrijwilligers voor structurele taken zorg voor bijna iedereen**
Opvallend is dat vrijwel alle bestuurders in de interviewstudie zich zorgen maken over het aantal mensen dat zich als vrijwilliger voor de vereniging inzet.

Hoewel men al decennia spreekt van een kaderprobleem bij sportverenigingen, komt uit de interviews het beeld naar voren dat de kaderproblematiek in de

afgelopen jaren steeds ernstiger is geworden. Zo constateren de geïnterviewden een afname in het aantal vrijwilligers, de frequentie van vrijwilligerswerk en de bereidheid van leden om structurele en vooral bestuurstaken op zich te nemen. Ook de hoge leeftijd van de vrijwilligers en de beperkte aanwas vanuit jongere generaties baart ze zorgen:

***'Het enige waar we écht tegenaan lopen en dat begint nu écht pijn te doen, is de vrijwilligers. (…) We hebben nog voldoende instructeurs, alleen die zijn inmiddels echt oud en dat gaat spaak lopen.' [SV12 – roeien]***

***'Ik denk dat dat de grootste uitdaging is: om voldoende kader te vinden om de vereniging levend te houden.' [SV7 – gymnastiek]***

***'Daar waar je twintig jaar geleden nog relatief makkelijk een vervanger kon vinden, is dat niet meer zo.' [SV15 – korfbal]***

***'Dat zijn allemaal 75-plussers [onze huidige vrijwilligers]. Kijk, wie gaat dat vervangen hè? Ik kan daar geen sluitend antwoord op geven. Maar ik vrees toch dat dat steeds moeilijker gaat worden. Ja, ik ben toch benieuwd hoe de vereniging er over vijf jaar uitziet.' [SV11 – voetbal]***

Verenigingen geven aan dat het hierbij met name gaat om structurele taken, zoals bestuursfuncties. Voor incidentele of afgebakende projecten, zoals een activiteit of het schilderen van het clubhuis, zijn meestal wel vrijwilligers te vinden. Sommige verenigingen lukt het ook om commissies goed bezet te houden, hoewel ze daar wel veel energie in moeten steken. Die commissies nemen veel werk voor het bestuur uit handen.

Maar nieuwe bestuursleden vinden is voor bijna alle geïnterviewde verenigingen een heel lastig punt. Bij de tennis- en padelvereniging zijn er voor andere taken wel voldoende vrijwilligers ***'maar het gat met, voor deze vereniging die toch nog al fors is, met bestuursfuncties, dat is wel echt groot, dat willen niet veel mensen. Nee, die bestuurlijke verantwoordelijkheid, de taak is te fors, de tijd die mensen eraan kwijt zijn is te fors, te capaciteiten die ervoor worden gevraagd, ja, nou ja, die zijn best wel flink eigenlijk. Dus ja, dat is het moeilijkste eigenlijk'*** [SV10]. Ook de penningmeester van de jeu-de-boulesvereniging ziet dat ***'de bereidheid om in het bestuur te zitten niet groot is'*** [SV2]. Zowel de bestuurlijke verantwoordelijkheid als de krapte aan bestuurders komt in hoofdstuk 5 verder aan bod.

Verenigingen zien de vrijwilligersproblematiek als maatschappelijke ontwikkeling waar niet meer aan te ontkomen is. Net als bij ledenproblematiek noemen ze vaak de maatschappelijke trend van 'consumentisme'. Hiermee bedoelen geïnterviewden dat leden alleen nog maar een uurtje willen sporten en verder niet bij de vereniging betrokken zijn: ***'De tennisvereniging [in de gemeente] noemde dat Mc Tennis, dus echt gewoon het consumentisme. Dat merk je af en toe, dat mensen op hun strepen gaan staan en allerlei eisen gaan stellen. En die dan niet goed begrijpen van joh, je kan niks eisen, want we doen het met elkaar allemaal'*** [SV8 – roeien].

Meerdere bestuurders spreken over een 'andere' generatie, die drukker is en zich liever niet wil vastleggen, zeker niet structureel: ***'[Als je ze vraagt voor] zo'n bestuursfunctie, dan is het van "nee, ik heb daar geen tijd voor"'*** [SV7 – gymnastiek]. En: ***'Iedereen heeft het tegenwoordig druk. Dus dat is lastig. Je merkt ook gewoon met ledenvergaderingen, ik bedoel met de jaarvergadering dat de oude garde die zit er en verder aan nieuwe aanwas die is er niet'*** [SV17 – gymnastiek].

Ook benoemen verenigingen dat de binding van leden met de club is afgenomen, versterkt door corona. De sportvereniging is nu een van de sociale plekken, waardoor mensen minder binding voelen: ***'Nou wat ik wel merk is dat veel mensen na de coronatijd gewoon beter nadenken over wat ze met hun eigen tijd doen. Dus ze hebben geen zin om zich vast te leggen aan een bepaalde functie, ze voelen dat als een grote verantwoordelijkheid'*** [SV18 – tennis].

Toch zijn er ook verenigingen waar het goed gaat. Deze geven aan dat ze bestuurswerk over zoveel mogelijk mensen verdelen: ***'Daar ben ik wel blij om dat we er tien hebben, want anders dan wordt het waarschijnlijk nog wel erg druk voor sommige mensen. Nu zijn de taken goed gespreid en is het aantal uren per persoon te behappen'*** [SV11 – voetbal].

Of dat het belangrijk is om leden van jongs af aan te socialiseren in het doen van vrijwilligerswerk: ***'Bij ons is het gewoon een opdracht dat je als jeugdlid ook jeugdwedstrijden fluit. Dus het wordt wel eigenlijk van jongs af aan aangeleerd om meer te doen dan alleen twee keer in de week trainen en je wedstrijd spelen'*** [SV6 – handbal].

Ook zegt vrijwel iedereen dat het belangrijk is om mensen veelvuldig persoonlijk te vragen: ***'De ervaring is, als je het vraagt, dan komen er vaak mensen naar voren waarvan je het bijvoorbeeld niet verwacht. En als je het niet vraagt, dan weten die mensen het niet en wij weten het niet'*** [SV19 – tafeltennis].

Een andere oplossing die verenigingen noemen is professionalisering. Zo zegt een sterk geprofessionaliseerde vereniging: ***'En bij ons doen de vrijwilligers natuurlijk harstikke veel, maar ja de golfbaan kan gewoon bestaan zonder die vrijwilligers'*** [SV5 – golf]. Een andere vereniging heeft de ledenadministratie recent professioneel uitbesteed.

Hoewel professionalisering voor sommige verenigingen een oplossing kan zijn, gaat dit gepaard met hogere kosten die niet iedere vereniging kan dragen. Zo zegt een vereniging: ***'Nu doen we het allemaal zelf, moeten we het allemaal zelf doen. Kunnen we het uitbesteden of stoppen we ermee, meer smaak hebben we in mijn ogen niet. En als we alles uit gaan besteden dan is deze vereniging niet houdbaar'*** [SV12 – roeien]. En: ***'Wij kunnen ons voorstellen dat dat misschien op enig moment ook nodig gaat zijn en dan heb je wel echt een flinke hap uit je kosten dat je inderdaad iemand moet betalen'*** [SV8 – roeien].

**Concluderend**
Hoewel het zoeken naar vrijwilligers voor verenigingen van alle tijden is, lijkt de vrijwilligersproblematiek sterk te zijn toegenomen in de afgelopen jaren. Vrijwel alle bestuurders in de interviewstudie maken zich grote zorgen over het aantal mensen dat zich als vrijwilliger voor de vereniging inzet.

De oorzaak zien ze voornamelijk in een maatschappelijk fenomeen. Een groot gedeelte van de verenigingen is duidelijk zoekende hoe ze hiermee om kunnen gaan. Dit zet het geloof in de toekomst van de vereniging en het verenigingsmodel onder druk.

Mensen leggen zich minder makkelijk vast in met name structurele bestuursfuncties, maar de functies zijn ook omvangrijker en complexer geworden met meer verantwoordelijkheid. Een gedeelte van de verenigingen gaat hier actief mee om door een proactief vrijwilligersbeleid te voeren, maar ook deze inzet kost veel tijd en energie van vrijwilligers.

## 4.4 Ontwikkelingen financiën

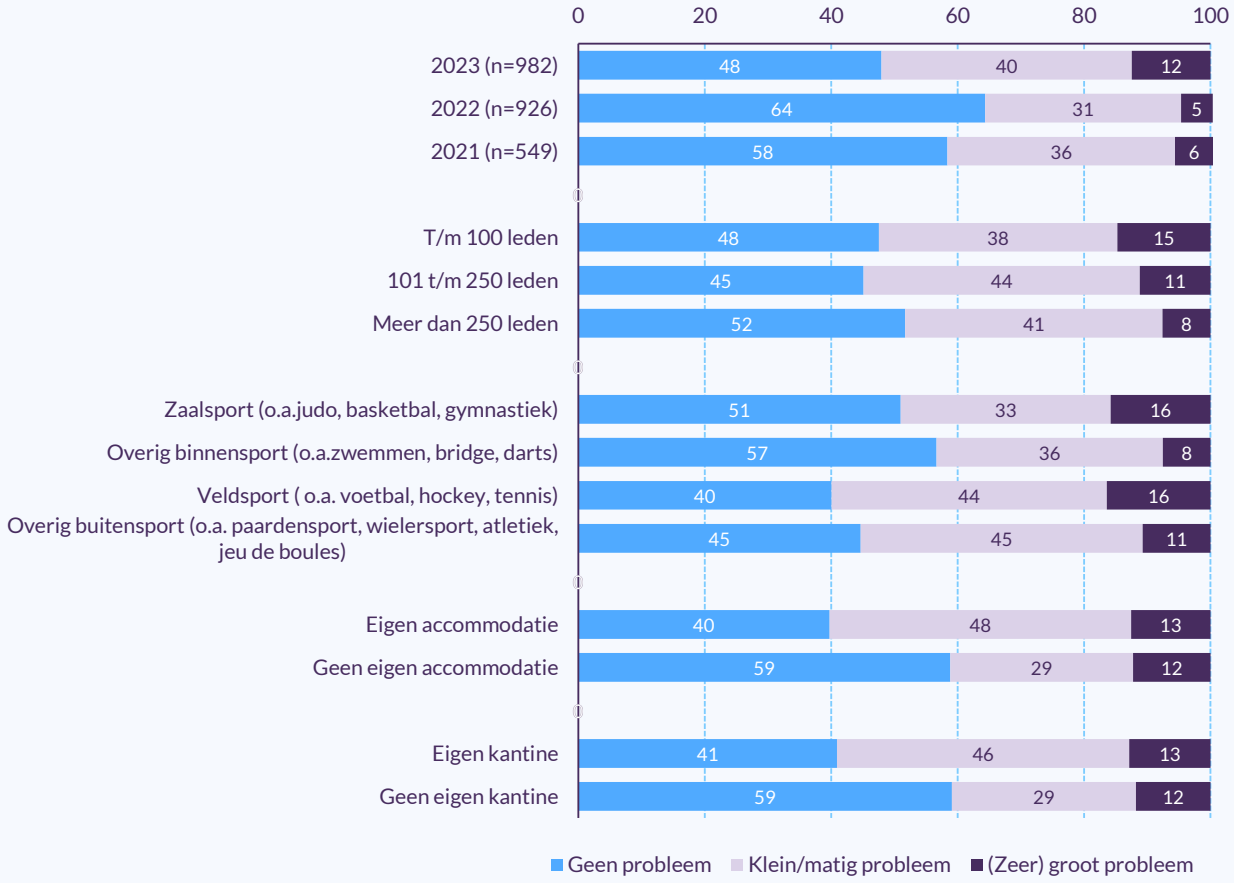
**Bredere beeld: problemen ontwikkeling financiën nemen toe**
In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van hun financiën toegenomen (zie figuur 4.4). In februari 2021 gaf 5 procent van de verenigingen aan dat hun financiële ontwikkeling een (zeer) groot probleem was. In februari/maart 2023 is dit ruim verdubbeld (12%).

Ook het aandeel verenigingen dat de ontwikkeling van hun financiën niet als een probleem beschouwt, is afgenomen in de afgelopen drie jaren (van 58% in 2021 naar 48% in 2023). Dit lijkt het resultaat van hogere energielasten en de afgelopen coronasteunmaatregelen.

**Figuur 4.4**

**Mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van hun financiën in 2021 (n=549), 2022 (n=926) en 2023 (n=982), uitgesplitst naar achtergrondkenmerken van de vereniging in 2023**

(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten (februari/maart 2023), vragenlijst gevolgen coronacrisis (september 2022), MI Verenigingspanel (februari 2021).

In 2023 kampen met name zaalsportverenigingen (o.a. judo, basketbal, gymnastiek, 16%), veldsportverenigingen (o.a. voetbal, hockey, tennis, 16%) en kleine verenigingen (≤ 100 leden, 15%) met (grote) problemen met de ontwikkeling van hun financiën.

**Verdieping: financiën afgelopen jaren sterk beïnvloed door corona en energie**

Tussen de geïnterviewde verenigingen bestaan aanzienlijke verschillen in hun financiële huishouding. Zo varieert het van verenigingen die zeggen ***'financieel gezond'*** [SV12 – roeien] en ***'we staan er financieel supergezond voor: we draaien echt dikke plussen elk jaar'*** [SV1 – voetbal] tot verenigingen die verklaren ***'we draaien ieder jaar een beetje verlies'*** [SV16 – basketbal] of aangeven net rond te komen: ***'Financieel staan we er best goed voor, maar we hebben niet ruimte om grote investeringen te doen. Dus we zijn een gezonde vereniging, maar als er echt, ja, stel***

***dat de lichtmasten omvallen dan hebben we wel een probleem, dan is het geld gelijk op als dat weer hersteld moet worden'*** [SV18 – tennis].

Voor de meeste verenigingen betekent een stabiel ledenbestand ook een gezonde financiële huishouding. De drie belangrijkste inkomstenbronnen voor sportverenigingen zijn contributies, sponsoring en kantineomzet. Dit betekent dat verenigingen met ledendaling ook vaker financiële problemen kennen. Ledendaling betekent minder contributie, minder vrijwilligers die sponsoren werven en een minder kantineomzet.

Zo beschrijft een vereniging met stijgend ledental de invloed van leden: ***'Dat is het verschil tussen financieel erg sappelen en het wordt nu wel heel ingewikkeld, tot aan de penningmeester die met een glimlach aan de bestuurstafel zit en gewoon weer een botenaanschaf goedkeurt'*** [SV12 – roeien].

Maar er zijn ook verenigingen zonder kantine en dus kantineomzet. Voor deze verenigingen is het lastig om extra inkomsten te genereren in moeilijkere periodes. Zo geeft een vereniging aan: ***'Kijk en we zijn een kleine vereniging en ja als je kijkt naar de voetbal[vereniging vlakbij]: die hebben dan nog een kantine waar inkomsten uit vandaan komen. Die kantine hebben wij niet, want wij hebben geen eigen accommodatie. We zitten in drie verschillende zalen in het dorp. Dus ja dat is voor ons ook gewoon lastig'*** [SV17 – gymnastiek].

Ook sponsoren werven is niet voor iedere vereniging gemakkelijk. Zo zegt een vereniging die aangeeft 'in een uithoek' van het land te zitten: ***'En als je dan in een grote stad zit, dan heb je misschien 1.000 ondernemingen, 1.000 bedrijven en daar zitten er misschien tien tussen die voetbalminded zijn en die zeggen van ik wil er wel mijn portemonnee voor trekken als sponsoring. Maar als je in een kleine streek zit waar ook weinig ondernemerschap is. Ja dan wordt het natuurlijk een lastig verhaal, hè?'*** [SV11 – voetbal].

Naast de dynamiek van contributies, kantineomzet en sponsoring hebben verenigingen de afgelopen jaren met diverse externe omstandigheden te maken gehad die van grote invloed waren op de financiële situatie.

Zo hebben veel verenigingen, met name binnensportverenigingen, door de sluiting van de sportaccommodaties tijdens de coronacrisis te maken gehad met een daling van het aantal leden en daardoor van de lidmaatschapsgelden. Andere verenigingen, veelal voor buitensport en individuele sporten, geven zijn juist aan dat ze gegroeid zijn in coronatijd en daardoor ***'ruimer in [hun] jasje zitten'*** [SV12 – roeien].

Naast de invloed op de ledenontwikkeling blijkt de coronacrisis juist een financieel gunstige periode te zijn geweest door de vele subsidieregelingen van de overheid. Zo zegt een vereniging: ***'Ja en het klinkt heel wrang, maar de coronaperiode is voor ons een goudmijntje geweest. Omdat we dus geen veldhuur hoefden te betalen, geen zaalhuur hoefden te betalen, van de overheid subsidie hebben gekregen voor gederfde inkomsten, zijn we financieel behoorlijk gegroeid'*** [SV15 – korfbal]. En: ***'Het***

***hele trieste daarvan is dat we in coronatijd de beste financiële jaren hebben gedraaid ooit. Dat kwam met name door [de steun van] de overheid'*** [SV1 – voetbal].

Daarnaast geven verenigingen aan dat de coronacrisis invloed heeft gehad op sponsoren. Zo zegt een vereniging: ***'Dus we zijn op dit moment allemaal heel hard bezig om het sponsortraject weer op te zetten. Dat is door corona heel erg in elkaar geklapt. Dus we zijn nu bezig om dat weer nieuw leven in te blazen, om op die manier toch wat financiële ondersteuning te krijgen zodat we de contributiekosten zo laag mogelijk kunnen houden'*** [SV17 – gymnastiek].

Naast de coronacrisis en de verhoging van de energielasten noemen verenigingen ook subsidies van de gemeente als externe bepalende factor. Aangezien gemeenten voor accommodaties zelden kostendekkende tarieven hanteren, kan de korting hierop sterk verschillen.[4] Zo zegt een vereniging: ***'De velden zijn van de gemeente. En de huurprijs is relatief laag. Want onze oud-voorzitter heeft toen bij de verhuizing van het oude complex naar het nieuwe complex voor elkaar gekregen dat we maar de helft van de officiële huurprijs moeten betalen. Dus dat is wel gunstig'*** [SV11 – voetbal].

Veranderingen in deze (verborgen) subsidie kunnen drastische consequenties hebben: ***'Ik denk dat we in de afgelopen vijf jaar 75 procent van onze subsidie van de gemeente kwijt zijn geraakt'*** [SV17 – gymnastiek].

**Concluderend**
De financiële situatie van verenigingen is sterk afhankelijk van interne en externe dynamieken. In een stabiele omgeving bepaalt de ledendynamiek grotendeels de financiële huishouding. Deze is namelijk bepalend voor inkomsten van contributies, sponsoren en kantineomzet. Die ledendynamiek wordt, met name de afgelopen jaren, aanzienlijk beïnvloed door externe omstandigheden, zoals de coronacrisis. Maar ook externe ontwikkelingen als verhoging van energielasten of veranderingen in subsidies zorgen voor financiële gevolgen voor verenigingen.

## 4.5 Omgang met wet- en regelgeving

**Bredere beeld: toename problemen met wet- en regelgeving**
In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met wet- en regelgeving licht toegenomen (zie figuur 4.5). Dan gaat het bijvoorbeeld om wet- en regelgeving over drank en horecawet, hygiëne en milieu.

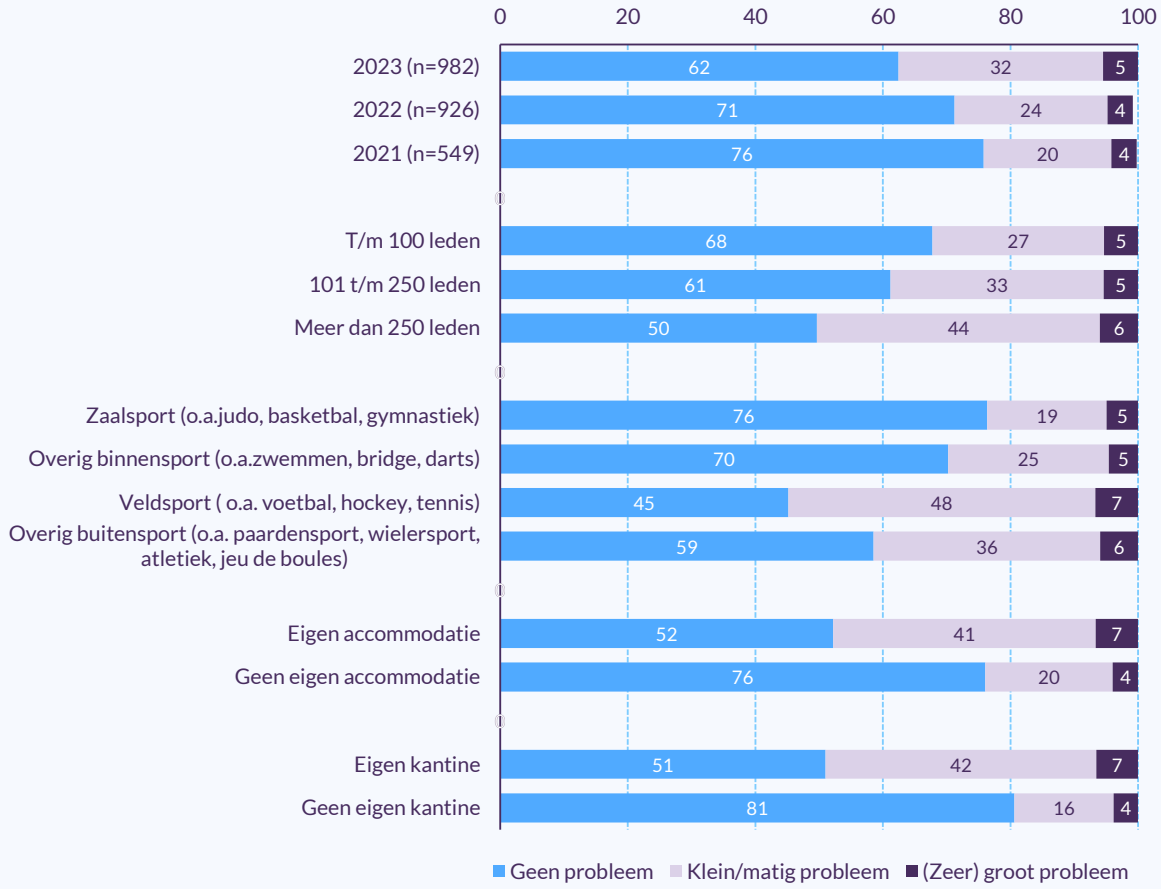
In februari 2021 gaf 5 procent van de verenigingen aan dat de wet- en regelgeving een (zeer) groot probleem voor ze was. In februari/maart 2023 is dit 7 procent.

[4] De meeste verenigingen beschikken niet over een eigen accommodatie en kantine en huren een sportaccommodatie (Lucassen & Van der Roest, 2018). Verenigingen huren deze soms van particuliere eigenaren, maar meestal van gemeenten. De huurtarieven van accommodaties variëren per gemeente. Vaak werken gemeenten met historisch gegroeide tariefstelsels (Hoekman et al., 2011).

**Figuur 4.5**

**Mate waarin verenigingen problemen ervaren met wet- en regelgeving (bijv. drank- en horecawet, hygiëne, milieu) in 2021 (n=549), 2022 (n=926) en 2023 (n=982), uitgesplitst naar achtergrondkenmerken van de vereniging in 2023**

(in procenten)




Bron: Mulier Instituut, vragenlijst gevolgen energiekosten (februari/maart 2023), vragenlijst gevolgen coronacrisis (september 2022), MI Verenigingspanel (februari 2021).

Het aandeel verenigingen dat de wet- en regelgeving niet als een probleem beschouwt, is afgenomen in de afgelopen drie jaar (van 76% in 2021 naar 62% in 2023).

In 2023 kampen met name veldsportverenigingen (o.a. voetbal, hockey, tennis, 7%), verenigingen met een eigen accommodatie (7%) en verenigingen met een eigen kantine (7%) met (grote) problemen met wet- en regelgeving.

**Verdieping: veel en complex, maar wisselend beeld van belasting**

Ook uit de kwalitatieve analyse blijkt dat verenigingen in toenemende mate te maken hebben met wet- en regelgeving op allerlei gebieden. Vrijwel alle verenigingen herkennen dat de regeldruk voor bestuurders (te) hoog is en de afgelopen jaren fors is toegenomen.

Hoewel verenigingen ook het belang van wet- en regelgeving inzien, leeft het gevoel dat de hoeveelheid en complexiteit aan regels niet past bij de context van amateursportverenigingen. Zo vertelt een vereniging: ***'Ja en dan ook zo'n VOG, jongens ik snap dat het moet, maar moet dat nou echt zo ingewikkeld?'*** [SV12 – roeien]. En: ***'Minder regels, minder, minder regels. Meer praktisch gerichte dingen. Je moet zo weinig mogelijk opleggen, omdat de mensen [bij verenigingen] gezond verstand genoeg hebben'*** [SV15 – korfbal].

De grootste frustratie lijkt dan ook in de hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving te zitten. En dit kost verenigingen veel tijd:

> ***'Wij zijn afgelopen december bij de notaris geweest om onze statuten te laten wijzigen. Daar hebben we best écht heel veel werk van gehad. Want wat we voorheen in vier kantjes aan statuten hadden, is zowat een boekwerk geworden. Dus daar hebben we best wel wat werk van gehad, ja. Daar zijn heel wat avonden aan vooraf gegaan voordat dat rond was.' [SV17 - gymnastiek]***
>
> ***'Toen ik begon had ik aan 12 uur per week genoeg. Alles stond in één mapje. En nu ben ik 24 uur [per week] bezig. Dat komt vooral door alles wat erbij is gekomen vanuit de overheid. AVG, WBTR, VOG, enzovoort. Eén VOG is 1 uur werk door alle verschillende handelingen.' [SV20 – handbal]***
>
> ***'Ik vraag me af: waarom zijn er nou geen simpele regels voor verenigingen en stichtingen? Kijk, voor het bedrijfsleven snap ik dat het een ander verhaal is. Maar waarom moet het voor verenigingen en stichtingen dan ook weer zo moeilijk gemaakt worden? Dat vraag ik me wel eens af. [Zorg nou] dat zaken zo geregeld worden dat ze ook voelen als hulp. En niet als: je moet er een studie voor doen om eruit te komen.' [SV11 – voetbal]***

Daarnaast is het voor verenigingen soms lastig in te schatten of ze voor alle wetgeving in aanmerking komen: ***'Heb ik er de hele week tijd in gestoken, komen we er niet voor in aanmerking'*** [SV11 – voetbal].

Of ze vinden dat het niet past bij hun situatie: ***'Nou plotseling komt er een oekaze van het ministerie dat ook bestuursleden een VOG moeten hebben. En dan zeg ik een VOG, wat een onzin is dit? Waarom moet een bestuurslid een VOG hebben? Wij werken zelf niet met die kinderen. Onze trainers wel. En wat zegt zo'n VOG nou?'*** [SV7 – gymnastiek].

Hoewel per vereniging en tak van sport verschilt welke wet- en regelgeving ze moeten volgen, geven verenigingen die minder last lijken te hebben van een toegenomen hoeveelheid werk ook vaak aan dat ze mensen met tijd, vaardigheden (zoals kennis en expertise) en/of interesse hebben. Zoals ***'maar dat was ook omdat mijn voorganger de tijd had, was 70-plus, om daarin te duiken en die interesse had'*** [SV8 – roeien]. Of:

***'De bestuurlijke verantwoordelijkheid die toch wel, ja, op je gelegd wordt. AVG, ja, als ik zie wat we nu hebben moeten doen om onze statuten te wijzigen, om die AVG-proof te maken, om dat te integreren in je statuten, nou dat is echt wel een klus hoor. Daar heb je echt capabele mensen voor nodig.' [SV10 – tennis & padel]***

Een alternatief is taken professioneel uitbesteden: ***'We hebben de WBTR bij de notaris neergelegd'*** [SV7 – gymnastiek]. En: ***'Het landschap van een golfbaan in Nederland is natuurlijk ingewikkelder geworden met pesticide en water en noem alles maar op wat daar met regelgeving in bredere zin [bij komt kijken]. Daar is steeds verdergaande professionalisering gebeurd [en daardoor ook meer betaalde functies bij onze vereniging]'*** [SV5 – golf].

Of handelen naar de geest van de wet: ***'Ik ga het niet juridisch aanvliegen, want dan denk ik ook van we zijn een vereniging. (…) We doen ons best, maar we zijn vrijwilligers.'*** [SV8 – roeien]. Daarmee bekijken ze dan per keer hoe nauw ze de regels (willen en kunnen) opvolgen. In hoofdstuk 5 gaan we verder op dit onderwerp in.

**Concluderend**

De toegenomen hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving lijkt eraan te hebben bijgedragen dat bestuurswerk minder leuk, complexer en tijdrovender is geworden. Daardoor kunnen bestuurders minder tijd besteden aan het vervullen van hun corebusiness: het organiseren van de sport.

Hier lijkt dan ook de grootste ondersteuningsbehoefte te zitten. Volgens verenigingen kan de overheid hierbij helpen door niet alleen advies te geven, maar ze werk uit handen te nemen, zodat het behapbaar blijft ***'voor de gewone man'*** [SV8 – roeien]. Nu lijken verenigingen vaak zelf het wiel opnieuw te moeten uitvinden en dat is tijdrovend.

mulier
instituut

Hoofdstuk 5

# Omgaan met het samenspel van uitdagingen bij de vereniging

**Dit hoofdstuk gaat over hoe verenigingen (kunnen) omgaan met de verschillende uitdagingen waar ze voor staan. Aan de hand van de interviews met verenigingsbestuurders laten we zien wat maakt dat de ene vereniging optimistischer naar de toekomst kijkt dan de andere. Ook gaan we in op wat dit betekent voor ondersteuning van sportverenigingen.**

Uit hoofdstuk 3 blijkt dat ook sportverenigingen die de toekomst (zeer) zonnig inzien, te maken kunnen hebben met (zeer) grote problemen. De interviews bevestigen dit, maar laten wel zien dat de verenigingen die het moeilijker hebben, meer en grotere problemen hebben dan de verenigingen die er beter voor staan. Ook blijkt dat problemen met elkaar vervlochten zijn en elkaar kunnen versterken.

Het overkoepelende spanningsveld dat uit de interviews naar voren komt, is de problematiek rondom het vinden van voldoende leden die structurele taken met verantwoordelijkheden, vooral bestuursfuncties, oppakken en de (ervaren) toegenomen complexiteit om verenigingen te organiseren. Of, in de professionele term die meerdere bestuurders gebruiken, te ***'managen'***, zoals de voorzitter van een korfbalvereniging [SV15] toelicht:

> ***'Je kan mensen krijgen voor de activiteiten om te helpen, maar laten we zeggen, mensen die kunnen managen, die zijn er niet meer dan wel willen niet meer. (...) Iedere vereniging heeft gewoon vijf, zes, zeven trekkers nodig. En die zijn er bij ons te weinig.'***

Wel varieert hoe verenigingen met dit spanningsveld (kunnen) omgaan en wat dat voor het draaiende houden van de vereniging betekent. De balans hierin lijkt voor iedereen belangrijk om de vereniging goed draaiende te houden. Hoewel dat niet voor alle verenigingen geldt (zie voor een voorbeeld paragraaf 5.3), is er op dit punt een onderscheid zichtbaar tussen de verenigingen die de toekomst zonniger of minder zonnig tegemoet zien. Daar gaan we in dit hoofdstuk verder op in.

## 5.1 Invulling bestuursfuncties heel lastig, maar niet overal met dezelfde gevolgen

De geïnterviewde bestuurders brengen vaak veel tijd bij de vereniging door en zijn zeer betrokken. Een deel doet dat met plezier; dat geldt in ieder geval voor twee bestuurders van verenigingen die er goed voor staan. Zo is de voorzitter van een van de voetbalverenigingen 30 uur per week bij de vereniging, samen met ***'een handjevol die heel veel tijd aan [de club] besteden'*** [SV1]. De penningmeester van de jeu-de-boulesvereniging steekt er wekelijks ook ***'echt heel veel tijd'*** in, maar vindt dat ***'een lekkere bezigheid'*** als gepensioneerde [SV2].

Voor anderen is die hoeveelheid benodigde tijd (inmiddels) minder positief of vrijwillig, vooral bij verenigingen die er minder goed voor staan. De voorzitter van de handbalvereniging is 24 uur per week kwijt, maar had ***'toen ik begon aan 12 uur genoeg'*** [SV20]. De inmiddels oud-voorzitter van de tennisvereniging ***'deed gewoon echt heel veel'***, maar ziet anderen niet oppakken wat hij nu niet meer doet. Zoals de verkoopacties die extra inkomsten voor de tennisvereniging opleveren. En ***'dat kan financieel wel even, maar je krijgt wel gaten [in de begroting]'*** [SV18].

Hierbij speelt mee dat zeker zes van de verenigingen die minder optimistisch over de toekomst zijn een onderbezet bestuur hebben. Daardoor blijven zaken liggen. Bij de zwemvereniging is er met drie bestuursleden geen ruimte om het vrijwilligersbeleid vorm te geven of een sponsor te zoeken. De basketbalvereniging heeft al vijf jaar lang geen voorzitter, waardoor de andere bestuursleden deze taken ***'een beetje'*** overnemen. Het bestuur van een van de roeiverenigingen mist al lang ofwel een penningmeester ofwel een secretaris.

Eigenlijk is de functie van vijf geïnterviewden vacant. Ze zitten er nog omdat er geen opvolger is. Dat geldt bijvoorbeeld voor de voorzitter van een gymvereniging, die ook ***'half secretaris, nee, heel secretaris en ook nog half penningmeester'*** is [SV7]. De huidige secretaris heeft vanwege een nieuwe baan geen tijd meer, maar zo is ***'bij de Kamer van Koophandel de functie gevuld'***. De penningmeester betaalt wel facturen, maar geeft zelf aan dat ze niet weet ***'hoe een begroting of rekening in elkaar zit'***. Daardoor liggen financiële taken en verantwoordelijkheden deels ook bij de voorzitter.

Een niet volledig bezet of klein bestuur is een minder groot probleem als er voldoende taken bij anderen zijn belegd, bijvoorbeeld in commissies of door deze professioneel uit te besteden. Dit zorgt er ook voor dat het besturen minder werk is, het bestuur minder groot hoeft te zijn en je als bestuur ***'echt kan besturen'***.

Bij deze verenigingen – in dit onderzoek zijn dat vooral de verenigingen die de toekomst (zeer) zonnig inzien – is er meer ruimte om bezig te zijn met bijvoorbeeld een visie op de omgang met diverse maatschappelijke dynamieken, aanpassingen in het sportaanbod om dat aantrekkelijker te maken voor (nieuwe) leden, en allerhande uitzoek- en regelwerk. Dan gaat het bijvoorbeeld om aanpassingen in het

sportaanbod of subsidies aanvragen voor verduurzaming (zie paragraaf 5.2). Dat maakt dat de vereniging er weer sterker voor komt te staan.

Ook bij deze verenigingen vraagt het veel tijd en energie om mensen als vrijwilliger te betrekken. Zo heeft de voetbalvereniging een vrijwilligerscoördinator, volgens de voorzitter ***'een van de belangrijkste functionarissen van de vereniging'*** [SV1]. Alsnog is het daar ***'monnikenwerk'*** om mensen te betrekken. Maar als dat voldoende lukt, betaalt dat zich wel uit, zoals bij de korfbalvereniging: ***'Op het moment dat die vlek eenmaal begint te lopen, dan gaat het alleen maar steeds makkelijker, dat besef ik ook wel'*** [SV4]. Deze verenigingen zetten sterk in op het vrijwilligersbeleid en hebben daar de ruimte (in tijd/mensen) voor. Daardoor kunnen leden gemakkelijk instappen.

Dat betekent ook dat het bij verenigingen die er bestuurlijk goed voor staan, makkelijker is als nieuw lid in het bestuur te beginnen. En daarmee, hoewel niet altijd gemakkelijk, ook om een opvolger te vinden. De clubmanager van de korfbalvereniging [SV4] geeft aan dat hij ***'niet onvervangbaar'*** is en dat hij dat een belangrijk onderdeel van de club vindt. Het bestuurslid van de handbalvereniging [SV6] vindt het geruststellend dat er voldoende schouders zijn om alles te dragen; dat hielp om weer als bestuurslid te beginnen (zie vignet 5.1).

Andersom is er verenigingen met een te klein bestuur meer werk dat gedaan of nog opgepakt moet worden. Dat maakt de drempel om in te stappen hoger, net als de druk op de zittende bestuurders om het vol te houden. Meerdere geïnterviewden betwijfelen dan ook of de vereniging alle taken wel kan blijven vervullen of zelfs blijft bestaan als zij er mee ophouden: ***'Want ja dat is misschien een beetje arrogant, maar ik denk dat de vereniging de vernieling in gaat als mijn vrouw en ik stoppen'*** [SV15 – korfbal]. En: ***'Als er geen mensen opstaan als vrijwilliger zou het me niet verbazen als we verdwijnen'*** [SV18 – tennis]. Daarmee zet de vrijwilligersproblematiek het geloof in de toekomst van de vereniging onder druk.

Ook schemert bij verschillende van deze bestuursleden een zekere vermoeidheid door. Zo geeft de voorzitter van de roeivereniging aan dat het hem, doordat leden geen structureel vrijwilligerswerk op willen pakken, ***'vele malen meer energie kost om iets voor elkaar te krijgen dan voorheen. En dat is zo veel dat ik er inmiddels tabak van heb'***. De voorzitter van de zwemvereniging laat weten dat hij er niet meer tijd in gaat steken dan hij nu al doet. Daar speelt bij mee dat veel bestuurders signaleren dat het organiseren van de vereniging complexer is geworden. Daar gaat de volgende paragraaf over.

### Tijdelijke onderbezetting bestuur geen probleem

*Wat maakt dat het bij onze handbalvereniging zo goed gaat? Sowieso de betrokkenheid bij de club. Er zijn veel mensen die al lang meelopen en ook wel een bepaalde mores hebben die afstraalt op anderen. De schouders eronder zetten. Bij ons is het gewoon de opdracht dat je als jeugdlid ook jeugdwedstrijden fluit. Dus het wordt van jongs af aan aangeleerd om meer te doen dan alleen twee keer in de week trainen en je wedstrijd spelen. We zorgen er wel voor dat het overzichtelijk is wat je van mensen vraagt. Zodat ze niet elke keer denken 'poeh, dat is een flinke klus', maar dat het te overzien is. Duidelijke taken afbakenen en zorgen dat de brokken niet te groot zijn.*

*We hebben in het verleden wel eens gezegd van 'goh, hoe lang gaat dit goed?' Maar het gaat eigenlijk al heel lang goed. Er is een periode geweest, toen zat er een bestuur met zes man waarvan er vier zeiden 'goh, het is een mooie maand om te stoppen'. En toen bleven er in één keer nog twee over. Toen was het bestuur redelijk onthand, maar alles wat eronder zat aan commissies was wel goed bemenst. Dus ondanks dat er toen drie maanden bijna geen bestuur was, draaide de club wel door.*

*En toen waren wij met een aantal mensen die zeiden van 'het kan eigenlijk niet dat er maar twee bestuursleden zijn'. Dus ik werd gevraagd en twee anderen ook. Toen hadden we allemaal de argumenten van 'ja, we hebben het al druk en dit er nu bij, dat is eigenlijk wel te veel; zeker omdat er nog maar twee mensen zijn'. Toen hebben we gezegd van 'we vinden allemaal dat er iets moet gebeuren en we vinden het allemaal te veel, dus als we nou met z'n drieën tegelijk instappen, dan hebben we ook de garantie dat we weer gewoon met vijf man zijn en dan komt die zesde er vanzelf bij'.*

*Dus toen was het ook weer in één keer op orde. Maar ook dan zie je weer dat de zekerheid dat je met voldoende mensen bent, ook de geruststelling geeft van 'het komt niet allemaal op mijn schouders'.*

## 5.2 Toegenomen complexiteit ervaren bij het organiseren van een vereniging

Verschillende geïnterviewden, waarvan sommigen al decennia actief zijn, geven aan dat het besturen inmiddels niet meer op ***'een bierviltje'*** [SV8] of ***'een sigarenkistje'*** [SV7] kan. Anderen geven aan dat het werk niet ***'matcht met het aantal uren voor vrijwilligerswerk'*** [SV12] of inmiddels eigenlijk ***'professioneel werk'*** [SV20] is dat niet meer te doen is door vrijwilligers. Meerdere bestuurders geven aan dat er veel tijd en energie in gaat zitten die niet bijdraagt aan de ***'corebusiness'*** van de vereniging, namelijk de sport zelf.

Een belangrijke reden voor de toegenomen complexiteit van het organiseren van een vereniging is dat de veranderde maatschappij meer en soms nieuwe bestuurlijke capaciteiten vraagt. Hoewel sportverenigingen van oorsprong autonome organisaties zijn, zijn zij in meer of mindere mate afhankelijk van hun omgeving. Die is erg dynamisch, door bijvoorbeeld grotere maatschappelijke trends en opgaven (zoals een verandering in de populariteit van een sport, consumentisme en verduurzaming), maatschappelijke crises (corona en energie) en financiële afhankelijkheden van de overheid (zoals wisselende subsidiemogelijkheden en afspraken over huurconstructies).

Hoewel maatschappelijke dynamiek van alle tijden is, en een deel van de uitgelichte problematiek verre van nieuw, laat hoofdstuk 4 zien dat op verschillende gebieden de ontwikkelingen ongunstig zijn: het aandeel verenigingen met zorgen over specifieke onderwerpen neemt veelal toe.

Die losse uitdagingen komen, in verschillende varianten, samen bij een vereniging. En die vragen (toenemend) organiserend vermogen, met ook nieuwe capaciteiten, van een vereniging om daarmee om te gaan – op veel verschillende vlakken.

Daarbij gaat het niet alleen om het aantal betrokken vrijwilligers (bestuursleden), maar ook om de vaardigheden (waaronder kennis en expertise) die in huis is en het netwerk dat er via leden is. De ervaringen van een van de roeiverenigingen, die de toekomst somber inziet, rondom de wet- en regelgeving illustreren deze beide kanten (vignet 5.2).

Zo is de omgang met de als steeds omvangrijker en complexer ervaren regelgeving gemakkelijker als er leden met specifieke kennis en expertise betrokken zijn. Meermaals genoemde voorbeelden zijn het belang van mensen met een professionele financiële, juridische of leidinggevende achtergrond voor de vereniging. Verschillende geïnterviewden noemen het voorzitter- en penningmeesterschap als lastigst in te vullen functies: daar is deze kennis en expertise bij uitstek voor nodig, net als voldoende tijd.

Er kan dus sprake zijn van een positieve of juist een negatieve spiraal: bij vereniging waar de organisatie in de basis goed draait en nieuwe bestuursleden makkelijker in kunnen stappen, is meer ruimte om met (andere) uitdagingen om te gaan of

proactief in te springen op maatschappelijke trends. De geïnterviewde bestuurders van de verenigingen waar dit minder het geval is, zien de toekomst minder zonnig in. Zij ervaren, afgelezen aan hun antwoorden in het vragenlijstonderzoek, ook op meer onderwerpen (grotere) problemen dan de andere tien verenigingen. Dit maakt verenigingen kwetsbaarder of minder kwetsbaar als het om hun voortbestaan gaat.

Vignet 5.2
De roeivereniging [SV12]

**Vignet 5.2: een illustratie van wat wet- en regelgeving vraagt**

*Onze roeivereniging is met zo'n 240 leden financieel gezond. We zijn bezig met het vervangen van de boten, want die slijten, maar dat is bijna klaar. Het ledenaantal groeit. Het enige waar we écht tegenaan lopen, en dat begint nu écht pijn te doen, is de vrijwilligers.*

*Onze leden willen best projecten doen. We zijn bijvoorbeeld nu het clubhuis aan het opknappen. Daar vind ik voldoende vrijwilligers voor om twee of drie avonden schilderwerk te doen. Maar structurele taken, dat doen ze niet. We hebben nog voldoende instructeurs, maar die zijn inmiddels echt oud en dat gaat spaak lopen. En op alle gebieden loopt het nu al spaak.*

*Bijvoorbeeld: het bestuur is nog niet compleet geweest. Of we missen een secretaris, of we missen een penningmeester. Dus het is altijd gedoe, altijd gezeur. En we hebben een aantal vrijwilligers die inmiddels ook boven de 80 zijn en die hebben aangegeven ermee te gaan stoppen. Geen idee hoe we dat op gaan lossen.*

*En wat je dan ook ziet hè, je hebt nu de wet toezicht bestuurders, je hebt dat hele UBO-gedoe met banken, iemand heeft bedacht dat er VOG's moeten komen. Dat is op zich niet erg, maar VOG's aanvragen kan alleen maar als je E-herkenning hebt. Nou, daar gaan we weer. Die E-herkenning kost gewoon nog ordinair geld. En onwaarschijnlijk veel moeite en energie.*

*Dus als ik kijk wat wij binnen het bestuur allemaal zitten te doen, werkelijk, het is te zot voor woorden. Wij doen zaken met Mollie en die doen net alsof wij een terroristenclub zijn. Dat kost zo verschrikkelijk veel tijd en energie. Dan stuur je een mailtje terug: 'jongens, wij zijn een roeivereniging met 240 leden, wat denken jullie wel niet van ons?' En dan komt er heel formeel weer wat terug en dan ben je er weer uren mee zoet mee. Ja, weet je, dat zijn allemaal activiteiten, al dat administratieve gedoe, die geen positieve bijdrage leveren aan de vereniging.*

*Daar komt bij dat het een continue strijd is om het roeiwater te behouden. Dat is echt enorm lobbyen, bijvoorbeeld nu er een plan is voor een brug over het water of een pontje. Nou ben ik al weer anderhalf jaar bezig om te zorgen dat dat pontje geen vergunning krijgt en zeker geen voorrang [op het water]. Daar zijn ook zo veel gemeentes en professionele organisaties bij betrokken, dat is allemaal best ingewikkeld. Ik ben sportbestuurder, mijn collega's zijn dat ook, wij zijn geen beroepspolitici. Bijvoorbeeld het waterschap, dat is voor ons bijna een*

*ondoordringbare vesting waar we heel veel moeite mee hebben. Heb ik uiteindelijk contact, krijg ik met een jurist te maken. Kom op zeg.*

*Het contact met de gemeentes gaat wat beter, maar dat komt heel stiekem omdat we daar wat meer contacten hebben. Een lid dat met een fractievoorzitter is getrouwd. Bij de andere gemeente hebben we per ongeluk iemand die in de raad zit. Dus daar hebben we wel onze contacten om op z'n minst aan tafel te komen. En bij dat waterschap werkt dat gewoon niet.*

## 5.3 Eerste inzichten voor invulling van ondersteuning

Van de verenigingen die de toekomst niet zonnig (maar ook niet per se somber) tegemoetzien, is er een waar het bestuur wel goed bezet is. Met tien bestuursleden draait de voetbalvereniging [SV11] ***'prima'*** en zijn er voldoende mensen om het werk over te verdelen.

De zorgen voor de toekomst zitten bij de voorzitter in de binding van jeugdleden, de vrijwilligerstaken die vooral bij de ***'oudere garde'*** liggen en de ***'berg kosten die noodzakelijk zijn om de vereniging te laten draaien'***. Dan gaat het bijvoorbeeld om de hoge reiskosten voor trainers en wedstrijden omdat ze ***'in een dusdanige uithoek'*** van het land zitten. Ook is nu nog onbekend wat de energiekosten dit jaar gaan zijn, maar gaan die er vermoedelijk ***'flink inhakken'*** nu het vaste energiecontract per afgelopen januari verlopen is. Hoe de vereniging te verduurzamen is zowel financieel als in ***'weten wat we moeten en wat we kunnen'*** een heel lastig vraagstuk voor deze vereniging.

Dit voorbeeld laat zien dat het, als het gaat om verenigingsondersteuning, belangrijk is naar een individuele vereniging te kijken. De meest concrete aanbeveling, door meerdere verenigingsbestuurders aangedragen, is om als of namens de (lokale) overheid met verenigingen in gesprek te gaan. De voorzitter van de tennis- en padelvereniging [SV10] zegt daarover:

***'Er is geen wethouder [of iemand anders van de gemeente] die een keer een half uur per jaar ff koffie komt drinken en zegt: "hé, ja, hoe gaat het met jullie?" Gewoon zo'n gesprek als wij nu hebben, een uur, dan ben je echt al een heel eind hoor.'***

Een gesprek over hoe de vereniging ervoor staat, waar zorgen zitten, wat de gemeente aan ondersteuningsmogelijkheden biedt en of de vereniging iets (anders) nodig heeft, kan een startpunt voor passende ondersteuning zijn.

Niet alle verenigingsbestuurders geven aan hulp nodig te hebben bij het draaiende houden van hun vereniging. Zo zijn er verenigingen die goed draaien en dat graag zo

zelfstandig mogelijk blijven doen. Zoals de penningmeester van de jeu-de-boulesvereniging aangeeft: ***'Ik vind het wel prettig om zelfstandig te zijn'*** [SV2].

Er zijn ook verenigingen die de toekomst zonnig tegemoet zien, al het benodigde (regel)werk zelf kunnen verzetten en een maatschappelijke functie (willen en kunnen) vervullen. Zo vertelt de korfbalvereniging dat het contact met de gemeente nu wel goed is, maar dat kostte ***'vijf jaar lobbyen en keihard werken en aanwezig zijn en duidelijk maken dat je als club meer bent dan alleen maar een sportvereniging'*** [SV4]. Voor deze verenigingen is het prettig als de gemeente ook zelf contact initieert en ze zo samen kunnen kijken wat er (nog meer) mogelijk is.

Bij verenigingen die nu geen ondersteuning nodig hebben, is het raadzaam wel een vinger aan de pols te houden. Ook bij hen kan de situatie, om wat voor reden dan ook, veranderen.

Aan de andere kant zijn er verenigingen die de toekomst minder zonnig inzien. Zij hebben niet allemaal behoefte aan of concrete wensen voor externe hulp, maar voorbeelden die zij vaker noemen zijn:

- **Toegankelijkheid als gemeente:** verschillende bestuurders geven aan dat de afstand tot de gemeente is vergroot. Bijvoorbeeld doordat de gemeente is gefuseerd, waardoor dingen minder snel en makkelijk zijn te regelen [SV11]. Of omdat steeds meer digitaal gaat en je naar verschillende afdelingen wordt verwezen: ***'Van het kastje naar de muur. Dan moet je hier wezen, nee, heb je dat, dan moet je daar wezen. Ja, nee, dat doen wij niet, dat regelen wij niet. Ja, hallo!'*** [SV17]. Of omdat het personeelsverloop bij de gemeente groot is, waardoor je steeds opnieuw een relatie moet opbouwen [SV15]. De secretaris van de basketbalvereniging [SV16] vertelt dat het contact veel zakelijker is geworden: ***'Je moet van tevoren aanmelden en dan moet je in de wachtkamer zitten tot je opgehaald wordt. [En dan] mag je praten met één van de mensen. Ook dat is wel wat minder, wat zakelijker geworden lijkt het wel. Ja, maar waarom? Dat weet ik niet. Vroeger belde je op en zei je: "Kan ik even langskomen?" [en was het antwoord:] "Ja is goed, kom maar."'***. Het is daarom belangrijk dat verenigingen makkelijk kunnen vinden bij wie ze met een vraagstuk terecht kunnen. Bijvoorbeeld via een vast aanspreekpunt.

- **Sportinhoudelijke ondersteuning:** bijvoorbeeld door trainers op te leiden in communicatie met de jeugd [SV14 – zwemmen] of door uitwisseling van *best practices* te faciliteren, bijvoorbeeld met andere verenigingen [SV19 – tafeltennis]. Meerdere bestuurders geven aan dat elke vereniging steeds voor verschillende onderwerpen zelf ***'het wiel'*** moet uitvinden, terwijl uitwisseling of zelfs samenwerking (zie volgend punt) dat gemakkelijker kan maken.

- **Praktisch werk uit handen nemen:** via 'hands-on' hulp op verschillende vlakken door bijvoorbeeld een sportbedrijf, waar twee verenigingen goede ervaringen mee hebben [SV13 – jeu de boules; SV19 – tafeltennis].

Bijvoorbeeld bij het opbouwen van een netwerk of het schilderen van het clubhuis.

Maar praktisch werk uit handen nemen kan ook door de regeldruk bij verenigingen te verminderen [SV7 – gymnastiek; SV12 – roeien; SV15 – korfbal; SV20 – handbal]. Hoe precies is geen onderwerp van dit onderzoek, maar eerste suggesties die naar voren komen zijn:

- minder regels opleggen en het regelwerk minder complex maken;
- hulp bieden bij het regelwerk;
- regelwerk collectief organiseren, bijvoorbeeld met andere verenigingen in de gemeente of uit dezelfde tak van sport.

Dit zou voor alle verenigingen – ook de verenigingen die nu geen of weinig last van regeldruk hebben – tijd en energie schelen, wat ten goede komt aan wat zij in de kern (willen) doen: mensen verenigen in hun sport.

Hoofdstuk 6

# Samenvattende conclusies

**In dit slothoofdstuk volgen de antwoorden op de hoofd- en deelvragen van dit verkennende onderzoek naar (verschillen in) uitdagingen voor sportverenigingen anno 2023. Om dit te onderzoeken interviewden we twintig verenigingsbestuurders. Dit vulden we aan met een analyse van vragenlijstonderzoek, waaronder een peiling ingevuld door 982 verenigingsbestuurders begin 2023.**

## 6.1 Uitdagingen en oorzaken uitgelicht

1. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen waar sportverenigingen tegenaan lopen?

In vragenlijstonderzoek uit februari/maart 2023 geven verenigingsbestuurders het vaakst aan (zeer) grote problemen te ervaren met de energielasten (36%), de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers (30%) en de ontwikkeling van het ledenbestand (26%).

Uit de interviews komt een uiteenlopend beeld naar voren van de problemen met energielasten, door diverse oorzaken. Wel hebben vrijwel alle geïnterviewde bestuurders zorgen over ontwikkelingen in het ledenbestand en, in samenhang daarmee, vooral het aantal vrijwilligers voor structurele taken. De toegenomen hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving speelt hierbij een rol.

Om de hoofdvraag te beantwoorden hebben we per uitdaging het volgende onderzocht: verschillen naar achtergrondkenmerken van verenigingen (deelvraag 1.1), de ontwikkelingen in de afgelopen jaren (deelvraag 1.2), wat de onderwerpen een uitdaging maakt (deelvraag 1.3) en wat de achterliggende oorzaken zijn (deelvraag 1.4). Een antwoord op deze deelvragen volgt per uitdaging:

**Ontwikkeling van de energielasten**
In het afgelopen jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van de energielasten fors gestegen. In 2023 hebben met name veldsportverenigingen (59%), verenigingen met een eigen accommodatie (48%) en verenigingen met een eigen kantine (48%) (grote) problemen met hun energielasten.

Toch treft deze problematiek niet alle verenigingen in gelijke mate. In hoeverre verenigingen te maken hebben met verhoging van de energielasten, is sterk afhankelijk van hun energiecontract, hun energieverbruik, de accommodatie die ze

gebruiken, het seizoen waarin ze actief zijn, de constructie met de gemeente en de mate waarin ze hun complex al hebben verduurzaamd.

**Ontwikkelingen ledenbestand**

In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van hun ledenbestand ongeveer gelijk gebleven. In 2023 kampen met name kleine verenigingen (≤ 100 leden, 35%), zaalsportverenigingen (30%), verenigingen zonder eigen accommodatie (29%) en verenigingen zonder eigen kantine (29%) met (grote) problemen met hun ledenbestand.

De ontwikkeling van het ledental lijkt een samenspel te zijn van interne en externe factoren. Extern noemen geïnterviewden maatschappelijke dynamieken als een verminderde aanwas en binding van jeugd, dat leden zich steeds meer als consumenten opstellen, toenemende concurrentie van andere sporten en een afname van de populariteit van de sport. De mate waarin verenigingen hier (al langer) op (kunnen) inspelen varieert, bijvoorbeeld afhankelijk van het aantal betrokken vrijwilligers.

Interne factoren die helpen hiermee om te gaan zijn goed communiceren met leden, aanpassing van het sportaanbod en andere activiteiten. Uit de interviews blijkt dat vrijwilligersproblematiek hierbij de meest directe bron van zorg is. Met te weinig vrijwilligers is het lastig voldoende activiteiten uit te voeren om leden te werven en van trainers te voorzien.

**Ontwikkelingen van het aantal vrijwilligers**

De mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers is in de afgelopen drie jaar toegenomen. Anno 2023 kampen met name zaalsportverenigingen (45%) en veldsportverenigingen (35%) met (grote) problemen met de ontwikkeling van het aantal vrijwilligers.

Opvallend is dat vrijwel alle bestuurders in de interviewstudie zich (grote) zorgen maken over het aantal mensen dat zich als vrijwilliger voor de vereniging inzet, ook met het oog op de toekomst. Een deel van de verenigingen voert hier (al langere tijd) een heel proactief vrijwilligers beleid op. Dit kost veel tijd en energie van de zittende vrijwilligers, maar betaalt zich bij hen wel uit.

Het algemene beeld in de interviews is dat leden zich minder kunnen/willen vastleggen, vooral voor structurele taken, maar dat deze taken (met name bestuursfuncties) ook omvangrijker en complexer zijn geworden, met meer verantwoordelijkheden. Dit zet voor een deel van de geïnterviewden het geloof in de toekomst van de vereniging en het verenigingsmodel onder druk.

**Financiële ontwikkelingen**

In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met de ontwikkeling van hun financiën toegenomen. In 2023 kampen met name zaalsportverenigingen (16%), veldsportverenigingen (16%) en kleine verenigingen (≤ 100 leden, 15%) met (grote) problemen met de ontwikkeling van hun financiën.

De financiële situatie van verenigingen is sterk afhankelijk van interne en externe dynamieken. In een stabiele omgeving bepaalt met name de ledendynamiek de financiële huishouding. Die dynamiek is bepalend voor inkomsten van contributies, sponsoren en kantineomzet. Maar die dynamiek wordt, met name in de afgelopen jaren, aanzienlijk beïnvloed door externe omstandigheden, zoals de coronacrisis.

Ook zorgen externe ontwikkelingen als compensatiesubsidies (corona, energielasten), verhoging van energielasten of veranderingen in subsidieafspraken met gemeenten voor financiële voor- of nadelen bij verenigingen.

**Omgang met wet- en regelgeving**
In de afgelopen drie jaar is de mate waarin verenigingen problemen ervaren met wet- en regelgeving, bijvoorbeeld rondom de drank- en horecawet, hygiëne en milieu, licht toegenomen. In 2023 kampen met name veldsportverenigingen (7%), verenigingen met een eigen accommodatie (7%) en verenigingen met een eigen kantine (7%) met (grote) problemen met wet- en regelgeving.

Ook uit de kwalitatieve analyse blijkt dat verenigingen in toenemende mate te maken hebben met wet- en regelgeving op allerlei gebieden. Veel geïnterviewden ervaren dat de hoeveelheid werk voor bestuurders (te) groot is en fors is toegenomen in de afgelopen jaren. De toegenomen hoeveelheid en complexiteit van wet- en regelgeving lijkt eraan te hebben bijgedragen dat bestuurswerk minder leuk, complexer en tijdrovender is geworden. Daardoor kunnen bestuurders minder tijd besteden aan hun corebusiness, namelijk het organiseren en besturen van de vereniging. Hier lijkt dan ook de grootste ondersteuningsbehoefte te zitten.

## 6.2 Omgaan met het samenspel van uitdagingen bij de vereniging

2. Wat maakt dat het, tegen het licht van de uiteenlopende uitdagingen, met de ene sportvereniging (heel) goed gaat en met de andere (veel) minder?

Ook de tweede hoofdvraag hebben we opgedeeld in deelvragen. Die beantwoorden we eerst per deelvraag, om tot slot een antwoord op de hoofdvraag te geven.

- **Deelvraag 2.1: Hoe kijken verenigingsbestuurders naar de toekomst en wat maakt dat ze daar (niet) optimistisch over zijn?**

Eén op de zes sportverenigingen (16%) heeft weinig vertrouwen en ziet de toekomst van de vereniging (zeer) somber in. Hiervan geeft ongeveer een kwart (22%) aan op het punt van omvallen te staan (4% van het totaal). Veldsportverenigingen (23%), kleine verenigingen (≤ 100 leden, 19%) en

middelgrote verenigingen (101-250 leden, 19%) zijn vaker negatief over hun toekomst.

In 2023 is het aandeel sportverenigingen dat de toekomst van de vereniging negatief inziet verder toegenomen ten opzichte van eerdere jaren. In de toelichtingen van bestuurders komt vaak een positief of juist negatief samenspel van factoren naar voren.

Zo geven zorgen over het ledental ook weer zorgen over de inkomsten en het aantal vrijwilligers. Ook de toename van (energie)kosten komt veel naar voren. Die heeft financiële gevolgen voor verenigingen, maar kan ook maken dat leden minder contributie kunnen betalen en stoppen met sporten. Andersom geven bestuurders die de toekomst (zeer) zonnig tegemoetzien vaak aan dat het ledental groeit en/of de vereniging financieel gezond is. Ook geven zij aan minder last te hebben van de energiecrisis, omdat ze al veel verduurzaamd hebben of weinig energie verbruiken. Dit helpt weer om financieel gezond te blijven.

- **Deelvraag 2.2: Wat vraagt het anno 2023 om sportverenigingen te besturen?**

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat het besturen van een sportvereniging meer vraagt dan in vroeger tijden. Enerzijds in het aantal uren, anderzijds in de benodigde (professionele) vaardigheden die van verenigingen gevraagd worden.

De verschillende uitdagingen die bij verenigingen liggen, vragen (toenemend) organiserend en bestuurlijk vermogen, op veel verschillende vlakken en met uiteenlopende vaardigheden. Daarbij helpt het als er voldoende betrokken leden zijn met specifieke kennis en expertise én voldoende tijd en energie. Professionele financiële, juridische of leidinggevende achtergronden zijn vaak genoemde voorbeelden.

- **Deelvraag 2.3: Welke eerste inzichten voor invulling van verenigingsondersteuning komen hieruit voort?**

De meest concrete aanbeveling is: ga als (lokale) overheid met verenigingen in gesprek over hoe de vereniging ervoor staat, waar zorgen zitten en of ze hulp nodig hebben. Verenigingen zijn namelijk zeer divers, bijvoorbeeld in hun organisatie en type sport, en de uitdagingen lopen per vereniging uiteen (in hun mate en achtergronden). Niet alle verenigingen hebben ondersteuningsbehoeften, maar ook dan is af en toe contact en een vinger aan de pols houden wenselijk. Die behoeften kunnen immers veranderen.

De verenigingen die de toekomst minder zonnig tegemoetzien, hebben niet allemaal behoefte aan of concrete wensen voor ondersteuning. Maar toegankelijker zijn als gemeente, sportinhoudelijke ondersteuning en praktisch werk uit handen nemen zijn suggesties die meermaals genoemd worden.

Hoe precies is geen onderwerp van dit onderzoek, maar de regeldruk verminderen helpt verenigingen ook. Minder regels, hulp bieden bij het regelwerk of dit collectief

organiseren zijn eerste suggesties hiervoor. Dit zou alle verenigingen – ook de verenigingen die nu geen of weinig last van regeldruk hebben – tijd en energie schelen, wat ten goede komt aan wat zij in de kern (willen) doen: mensen verenigen in hun sport.

## 6.3 Slotbeschouwing: verschillen tussen verenigingen

Het doel van dit verkennende onderzoek is inzicht geven in wat maakt dat het met een deel van de sportverenigingen (heel) goed gaat en met ander deel (veel) minder. Uit de interviews met verenigingsbestuurders komt naar voren dat er veel bestuurlijk vermogen nodig is om de vereniging goed draaiende te houden. Daarmee bedoelen we de vaardigheden binnen de vereniging – van de verenigde leden – om met deze uitdagingen om te gaan en de vereniging goed draaiende te houden. Dan gaat het bijvoorbeeld om de kennis, de expertise, de beschikbaarheid en het netwerk van de leden die structureel, vooral in bestuursfuncties, betrokken zijn.

**Spanningsveld tussen gevraagde vaardigheden en te kort aan vrijwilligers**
Hoewel het per vereniging verschilt welke uitdagingen precies samenkomen, en deels wat de achterliggende oorzaken zijn, is een duidelijk spanningsveld zichtbaar tussen de gevraagde vaardigheden om een vereniging te 'managen' en de (beperkte) hoeveelheid leden die (tijdrovende en/of verantwoordelijke) bestuursfuncties op zich nemen. Op dit punt is een onderscheid zichtbaar tussen de verenigingen die de toekomst zonniger of minder zonnig tegemoetzien.

**Verenigingen in positieve of negatieve spiraal**
Dit onderzoek laat zien dat er sprake kan zijn van een positieve of juist een negatieve spiraal: bij verenigingen waar de organisatie in de basis goed draait, kunnen nieuwe bestuursleden makkelijker instappen en is meer ruimte om met (andere) uitdagingen – waaronder het vele achterliggende uitzoek- en regelwerk – om te gaan en 'proactief' in te springen op maatschappelijke trends.

Bij verenigingen waar de basis minder stevig is, bijvoorbeeld door een onderbezet bestuur, blijven zaken vaker liggen en kost het veel meer tijd en (deels negatieve) energie van de zittende bestuurders. Zij ervaren op meer onderwerpen (grotere) problemen dan de andere verenigingen. Dit maakt verenigingen kwetsbaarder of minder kwetsbaar als het om hun voortbestaan gaat.

**Beeld wijst op toename ongelijkheden tussen verenigingen**
De inzichten uit dit onderzoek wijzen erop dat ongelijkheden tussen verenigingen toenemen. Dit beeld sluit aan bij inzichten uit ander kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Zo liet een etnografische studie al gedetailleerd zien hoe bij twee voetbalverenigingen in wijken met uiteenlopende huishoudinkomens een spiraal in het samenspel van voor- of nadelen ontstond (Stuij et al., 2023). Daar bleek de aan- of afwezigheid van financiële zorgen bij de vereniging negatief of juist positief door

te werken in bijvoorbeeld de ledenbinding tijdens de coronacrisis en ook weer andersom.

Ook op grote schaal is een toenemende tweedeling tussen verenigingen zichtbaar. Uit de meest recente vitaliteitsmeting van het Mulier Instituut blijkt dat in de afgelopen twee jaar zowel het aandeel vitale verenigingen als het aandeel kwetsbare verenigingen is toegenomen (Van Kalmthout & Hoeijmakers, in voorbereiding).

De inzichten uit ons onderzoek – uitgevoerd bij verenigingen met verschillende achtergronden en sporttakken – passen in dit beeld en geven meer inzicht in de achtergronden en dynamieken. Het laat dit zien dat het samenspel van uitdagingen niet gelijk onder sportverenigingen verdeeld is, net als de mogelijkheden om daarmee om te gaan.

# Bronnen


- CBS (2022). *Steeds minder mensen doen vrijwilligerswerk*. https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/42/steeds-minder-mensen-doen-vrijwilligerswerk
- Dalhuisen, C., Aarnink, A., Van Kalmthout, J., & Van Eldert, P. (2023). *Gevolgen van de energiecrisis voor sportverenigingen*. Mulier Instituut.
- Hoekman, R. H. A., Romijn, D., & Rutten, T. (2011). *Een veld voor de helft. Over sociale tarieven en subsidies. Een tarieven- en subsidievergelijking vanuit verenigingsperspectief voor Brabant Stad*. W.J.H. Mulier Instituut.
- Hoeijmakers, R., & Van Kalmthout, J. (2019). *Hoe zien sportverenigingen hun toekomst? De grootste uitdagingen voor sportclubs* [Factsheet 2019/17]. Mulier Instituut.
- Hoeijmakers, R., & Van Kalmthout, J. (2021). *Vitaliteit sportverenigingen in Nederland. Ontwikkeling tussen 2018 en 2021* [Factsheet 2021/14]. Mulier Instituut.
- Hoeijmakers, R., & Van Kalmthout, J. (2022). Hoofdstuk 3. Sportverenigingen. In I. Pulles, P. Van Eldert, & H. Van der Poel, H. (Reds.), *Monitor Sport en corona V: de gevolgen van coronamaatregelen voor de sportsector* (pp. 29-47). Mulier Instituut.
- Lucassen, J. M. H., & Van der Roest, J. (2018). *Sportverenigingen in Nederland: veerkrachtige verbanden voor sport, brancherapport sport*. Mulier Instituut.
- Manders, T., & Kropman, J. (1977). *Kaderbehoefte bij sportverenigingen: samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten*. Instituut voor toegepaste sociologie.
- Motivaction (2023). *Voortbestaan 22% Nederlandse clubs en verenigingen bedreigd*. https://www.motivaction.nl/actualiteiten/nieuwsberichten/voortbestaan-22-nederlandse-clubs-en-verenigingen-bedreigd
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Sage Publications.
- RVVB (2023). *Verdiepend onderzoek: "Toekomstbestendigheid sportverenigingen"*.
- SCP (2023). *Eigentijdse ongelijkheid. De postindustriële klassenstructuur op basis van vier typen kapitaal – Verschil in Nederland 2023*.
- Stuij, M., Gooren, G., Koster, M., & Van den Bogert, K. (2023). *Coronamaatregelen en sociale ongelijkheid in het amateurvoetbal: een etnografie van twee voetbalverengingen*. Mulier Instituut.

Van Kalmthout, J. (2022).
*Energielasten ondernemende sportaanbieders en sportverenigingen* [Factsheet 2022/14]. Mulier Instituut.

Van Kalmthout, J., & Hoeijmakers, R. (in voorbereiding).
*Ontwikkeling vitaliteit sportverenigingen.* Mulier Instituut.

Van Kalmthout, J., & Van Ginneken, Z. (2017).
*Verenigingsmonitor: jaarbericht 2016.* Mulier Instituut.

Mirjam Stuij
m.stuij@mulierinstituut.nl

Resie Hoeijmakers
r.hoeijmakers@mulierinstituut.nl

Janine van Kalmthout
j.vankalmthout@mulierinstituut.nl

Rens Cremers
r.cremers@mulierinstituut.nl

Jorien Slot-Heijs
j.slot@mulierinstituut.nl

**Mulier Instituut | 2023**