

# Vitale verenigingen in Limburg

Een onderzoek naar Samen Winnen

IndeLijik.  
eeducati  
AmAteu

Utrecht, april 2018

# Inhoud

<b>Aanleiding voor het onderzoek</b>	<b>3</b>
Motieven vanuit sport	3
Motieven vanuit cultuur	3
Onderzoek naar Samen winnen	3
<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
Kramp van krimp?	7
Invloedsferen van verenigingen	8
Onderzoeksvraag	9
<b>1 Samen Winnen</b>	<b>10</b>
Doel, missie en methodiek	10
Producten en dienstverlening	10
Bewustwording van kansen voor samenwerking	11
De methodiek	11
De kosten en beoogde resultaten	12
Samen winnen als methodiek en merk	13
<b>2 Vitaal en toekomstproof? Het (on)vermogen van verenigingen</b>	<b>14</b>
Onbereikbare horizon of stip?	15
De kunst van het verenigen - Harmonie Sint Jozef in Sittard	16
De kunst van het verenigen - De Drie Horens, Horn	20
De kunst van het verenigen - Volleybalvereniging AVOC, America	24
De kunst van het verenigen - VV Bieslo, Beesel	27
De kunst van het verenigen - Paardensport Nuth	31
De kunst van het verenigen - Fanfare De Eendracht / Muziekplein in Neer	32
Verzamelde cases	36
<b>Conclusie: het onderscheidend vermogen van verenigingen</b>	<b>38</b>
Bestuurskracht	38
Handelingsperspectieven van verenigingen	38
Het vrijwilligersvraagstuk	40
Valkuilen	41
Samenwerken: omdat het moet of omdat het kan?	41
Effectiviteit van Samen Winnen	43
<b>Aanbevelingen</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografie</b>	<b>45</b>

## Aanleiding voor het onderzoek

In Limburg zijn het Huis voor de Sport en het Huis voor de Kunsten gaan samenwerken om hun dienstverlening aan sport- en cultuurverenigingen te optimaliseren. Hiertoe hebben zij het traject *Samen Winnen* ontwikkeld dat op 4 februari 2015 officieel werd gelanceerd in Velden.

### Motieven vanuit sport

De aanleiding voor de samenwerking heeft te maken 'de open club-gedachte' uit de sport. In Limburg zijn veel kleine verenigingen met vaak oude, onrendabele accommodaties. De noodzaak om accommodaties te delen is groter geworden door gebrek aan groei en het vergrijzen van verenigingen. Bij het begeleiden van verenigingen heeft het Huis voor de Sport vooral geleerd dat als je een open vereniging wilt worden, je gebruik moet maken van de competenties van mensen.

### Motieven vanuit cultuur

Dezelfde problematiek van vergrijzing en gebrek aan groei speelt bij culturele verenigingen. In de provincie Limburg was vanaf 2011 vijf miljoen beschikbaar voor volkscultuur. Hiermee konden besturen van verenigingen worden ondersteund. Het Huis voor de Kunsten kon dit geld gebruiken om verenigingen te ondersteunen door middel van *Samen Winnen*.

### Onderzoek naar Samen winnen

*Samen winnen* is een begeleidingstraject dat uit verschillende onderdelen bestaat die los of volledig kunnen worden ingezet:

- Bewustwording – onder andere via de online tool Dr. Krimp (voorlichten)
- Workshop Samen Winnen – een spel dat helpt om je meerwaarde concreet te maken, te zien met wie je een match hebt, op welke onderwerpen je al een match hebt en over welke onderwerpen je langer moet doorpraten (inspireren)
- Hulp bij beleidsvorming voor de toekomst - voor verenigingen die nog niet weten hoe ze verder willen
- Procesbegeleiding - voor verenigingen die al verder zijn en willen samenwerken (lerend netwerk)

*Samen Winnen* is ontwikkeld vanuit de ervaringskennis van de makers. Bij hen ontstond de behoefte om te onderzoeken waarom iets 'werkt' en waar je nog dingen kunt verbeteren. Zij realiseerden zich ook dat deze methodiek niet alleen voor verenigingen voordeel kan opleveren. Ook overheden hebben baat bij een zelfredzaam verenigingsleven in gebieden die met krimp of veranderende demografische omstandigheden te maken hebben.

Het spel zelf is bewust niet gericht op fusie van verenigingen, maar op bewustwording en verder denken. En het behandelt zo concreet mogelijk vraagstukken waar verenigingen vandaag mee kampen: hoe is het nu en hoe staan we er over een aantal jaar voor? Bijvoorbeeld als het gaat om ledenaantallen en financieringsmogelijkheden.

Het spel kan verenigingen helpen om beslissingen te nemen op het gebied van samenwerking, delen van ruimtes of verdergaande stappen, zoals samengaan met andere verenigingen die soms misschien niet zo voor de hand liggen (de schutterij met het koor, de volleyballers met de bridgeclub).

Onderliggende vragen zijn: hoe kunnen we elkaar versterken? Hoe krijg je culturen sneller bij elkaar gebracht?

**HARMONIE**

“Ik durf te zeggen dat dit een van de weinige korpsen is die zowel swing als klassiek beheersen.”  
Dirigent Rijkus Bus



Veel jonge meiden, zoals hier bij de fluiten.

De jeugd is in alle secties van harmonie Sint Joseph goed vertegenwoordigd. De hoorniste in het midden is de 15-jarige Iris van der Heyden.

Foto: Anoniem Muzanten

# De Paek en zijn succesformule

Bij de Sittardse harmonie Sint Joseph ergert men zich wel eens aan geluiden als zou het over de hele lijn slecht gaan met muziekverenigingen. Bij de Paek géén gebrek aan jeugdige aanwas en het veertiende theaterconcert is alweer uitverkocht.



Conga's...goed, maar nog geen feest.

door Jan Gullgers

Hierover Rijkus Mafé in Tuitert tegen bovengenoemde speelt in de halve finale van de Champions League puik de reputatie van harmonie Sint Joseph in het lochem Kersbosch in Sittard deze dondagavond af. In de aanloop naar het theaterconcert onder de titel Hanser Kers is nu niemand het voorbeeld verwachten horen de muziek. Op het eerste oog werd jeugdige en jongvolwassenen, bijna geen grote hoorden. Dirigent Rijkus Bus bevestigt veel aandacht aan dynamiek en frasering. Dat de muzikanten niet alleen maar generalisatie klassiek te spelen, blijkt als ze actiever moeten niet volgen de klassieke opvatting spelen, maar als swing. „Helen, dat moet echt smijgen“, grijpt Bus in. Een jaar maken later echter moeten zijn manshappen weer spelen „in de sfeer van de halve muziek“. De jongeman achter de conga's speelt goed, maar het is nog geen



Dirigent Rijkus Bus

feest“, port de dirigent hem een beetje op. Als na afloop van de repetitie alt-voorzitter Davy Kruis (21) de vraag krijgt of te mooi de behoefte heeft in bijvoorbeeld een popband te spelen, springt Bus daar op in. „Ik durf te zeggen dat dit een van de weinige korpsen is dat zowel klassiek als licht muziek beheert. Wij doen ook regelmatig bigbandoproepen, waardoor de behoefte om naar de harmonie nog in andere handen te spelen nauwelijks afwezig.“ Iets wat de jonge stafofficer beaamt. Basikantieristiek Iack Valheem is al zijn hele leven lid van de Paek, waarvan een groot periode als concertant. Dus die zal wel weten waar de harmonie die bijnaam aan te danken heeft. „Jaak bevoelt peil. Dat werd vroeger gebruikt om de randen van schoenwelen zwart te maken. Bij Sint Joseph, nog een bijnaam van de harmonie, speelden in het verleden veel schoenmakers. Die pek kregen ze niet van hun handen, dus er waren nogal wat muzikanten met zwarte han-

ten. Vandaar de Peek“, docent Valheem. Het persbericht dat de harmonie stuurde om te wijzen op het inmiddels voortvarende theaterconcert lamsboeren nóg op „de unieke jeugdbekleding“ binnen Sint Joseph. Hoe uniek is uniek? „Bij mijn weten is Sint Joseph de enige vereniging in Limburg met drie bevoelers. Alleen Salvo Cakile uit Eindhoven heeft iets vergelijkbaars met Les Jutes en Les Prés Jume“, aldus Bus. Sint Joseph telt moment-

teel 220 leden, van wie 95 jeugleden en 65 leerlingen op de muziek-school. „Met een A-orker bestaande uit 38 leden, een jeugdkorps met 41 leden, 22 leerlingen op onze lesmuziekles en 19 slagwerkers voelen wij ons levendiger dan ooit“, aldus het persbericht. De Sittardse harmonie werven potentiële muzikanten al op groepen van de basisscholen. „Van de basisscholen hebben scholen een hand met begeleide verenigingen. Het is niet zo dat wij leerlingen wegkopen voor de rest van andere muziekgroepen“, zegt Valheem. Al na een half jaar muziekles mogen de aspirant-musici inschrijven in het D-orker. „Daar studeer je al op het jonge leeftijd kennis met de muziek, de sfeer in het gebouw en het Paek-geschied“, vertelt de dirigent. In het D-orker zitten doorgaans zo tot 15 kinderen. Na een jaar mogen ze door naar het C-orker. Weer een jaar later, als ze doorgaan het diploma Hilde-A hebben gehaald, mogen ze naar het grote jeugdkorps. Vanaf dat

moment bepaalt de dirigent of ze het niveau van de grote harmonie aankunnen. De 19-jarige hoorniste Iris van der Heyden werd door een vriendin enthousiast gemaakt voor Sint Joseph. Ze begon bij het C-orker. Na afloop van de repetitie werden de jonge meiden van de harmonie elkaar direct op een was na te gebieden. Davy werd gegrepen door een theaterconcert en speelt nu anderhalf jaar bij het grote orkest. Iack Valheem vertelt dat een enorme samengesteld uit samenkomsten van de harmonie, vorig jaar in Maastricht heeft opgeden. „Daar was Davy ook bij. Dan keer elkaar anders waarden“, aldus de voornamelijk concertant. „Je is helemaal geen kloof tussen jong en oud. Bijvoorbeeld tijdens een Carillavoorst ook iedereen met elkaar op. Ik denk dat dat ook komt door de Christ-ers in ons, waar een bepaalde saamhorigheid is gegroed“, vertelt Davy. Vanaf 2017 staat weer een rok naar het Verre Oosten gericht.

## Inleiding

In februari 2017 kwam voetbalvereniging VV Bladella uit Bladel in het nieuws. Het bestuur had vier jeugdspelers geroyeerd, omdat zij niet genoeg loten verkocht hadden als (verplichte) aanvulling op hun contributie (zie o.a. [hier](#)). Er ontstond ophef. De voetbalvereniging ontving bedreigingen, maar ook steunbetuigingen. Wat was hier aan de hand? VV Bladella heeft een regeling voor jeugdspelers om een gedeelte van de contributie te 'betalen' via de verkoop van loten. Ouders hoeven dan niet de 'volle' mep in een keer te betalen. Het is een nieuwe trend binnen het verenigingsleven om op deze wijze kosten te (ver)delen. Deze methode – in dit geval van boven opgelegd – is nog niet algemeen bekend, en wellicht ontstond daarom ook de ophef. De vereniging bleek deze verplichte voorwaarden echter duidelijk te hebben gecommuniceerd richting ouders, en de commotie verstomde snel toen de vereniging een week later de jeugdspelers, na een goed gesprek met de ouders, weer als lid aannam.

Deze kwestie laat goed zien hoe de positie van een (sport)vereniging anno 2017 veranderd is ten opzichte van bijvoorbeeld twintig jaar geleden. Verenigingen moeten soms veel moeite doen om leden te werven en te behouden. Door individualisering en concurrentie met andere vrijetijdsbestedingen is de vanzelfsprekendheid van een levenslang lidmaatschap bij de lokale sport- of cultuurvereniging weggefallen. Ook financieel zien sport- en cultuurverenigingen hun situatie veranderen: bezuinigingen, hogere kosten (huur accommodatie, materialen) en ontwikkelingen in de samenleving waardoor verenigingen nieuwe en extra maatschappelijke taken toebedeeld krijgen, leggen een druk op mankracht en begroting.

De lotenverkoopactie van Bladella zou je kunnen beschouwen als een vernieuwende en innovatieve wijze van contributie-inning. Het past in een snel veranderende samenleving en wellicht ook bij het zogenaamde 'nieuwe verenigen' (Ter Haar en Scholten: 2015:1). Hiermee zeggen we niet dat de regeling van VV Bladella per definitie een goede keuze is. Hoewel de regel bij deze vereniging voor iedereen is ingevoerd –wel of niet financieel draagkrachtig- kan het een onbedoeld effect hebben: het schept ook (ongewenste) verschillen tussen draagkrachtige ouders en minderbedeelde ouders die niet anders kunnen. Dat tornt wellicht aan de solidariteit, de gedeelde identiteit en het verenigingsgevoel dat het fundament zou moeten zijn van een vereniging.

Het verenigen wordt dikwijls gezien als een typisch Nederlandse organisatievorm. Nederland staat er internationaal om bekend, hoewel het uiteraard geen uitsluitend Nederlands verschijnsel is. Verenigingen worden weleens omschreven als het cement van de samenleving. Bovendien wordt het verenigingsleven door sociologen en politicologen vaak geassocieerd met het concept van 'civil society'. Verenigingen opereren vanuit het perspectief dat een meerderheid van de leden besluiten neemt. Daarom wordt het ook wel 'de broedplaats van de democratie' genoemd (zie bijvoorbeeld [hier](#)). Het verenigingsleven in Nederland wordt ook genoemd. Vergeleken met andere Europese landen had en heeft Nederland veel verenigingen (Knulst en Van Eijk 2003: 158). Met name de verzuijing was een vruchtbare voedingsbodem voor het ontstaan van een levendig verenigingsleven. Immers, iedere gezindte richtte 'zijn' eigen vereniging op.

Aan de maatschappelijke (meer)waarde van verenigingen wordt dan ook eigenlijk nooit getwijfeld. Desondanks loopt het totaal aantal verenigingen in Nederland terug. En sommige verenigingen kampen met teruglopende ledenaantallen. In de zogenaamde krimpregio's van Nederland lijkt de impact van bovengeschetste maatschappelijke ontwikkelingen nog heftiger te zijn. Het Mulier Instituut laat echter zien dat:

“De geconstateerde daling van het aantal verenigingen in Nederland lijkt zich gemiddeld genomen evenveel voor te doen in krimp- en anticipeerregio's als in andere delen van het land.” (Kalmthout, Bulsink en Hoekman 2015:29).

Kortom, men moet waken voor te snelle conclusies en vooringenomen stellingen dat de demografische ontwikkelingen in de zogenaamde krimpgebieden, zoals Limburg, de Achterhoek en Noord-Groningen, per definitie leiden tot vermindering van het aantal verenigingen en verslechtering van de leefbaarheid.

De demografische ontwikkelingen zoals in Limburg hebben niet per definitie negatieve gevolgen voor het verenigingsleven. Maar ze stellen verenigingen wel voor de nodige uitdagingen. Ze doen een appèl op de creativiteit en de bereidheid tot verandering van verenigingen. Bovendien is leefbaarheid niet alleen een puur absoluut begrip<sup>1</sup>, maar juist ook een vorm van (individuele) beleving die beïnvloed wordt door veranderende leefomgevingen, zoals het wegvallen van voorzieningen of verenigingen in de buurt. Zoals Van Kalmthout et al. schrijven: “Leefbaarheid wordt [namelijk] individueel bepaald en het zijn dan ook de personen die lokaal het verschil maken, meer dan de voorzieningen...Leefbaarheid gaat dus vooral om het aansluiten bij de leefwereld en wensen van de burger, en daar lijken plattelandsgebieden nog altijd goed in te slagen. Hoewel het voorzieningenniveau in de stad hoger is dan op het platteland, scoort de leefbaarheid op het platteland toch constant hoger dan de leefbaarheid in de stad.” (Van Kalmthout et al. 2015: 16-17)

In dit verkennende en beschrijvende onderzoek houden we het vergrootglas boven Limburg: een regio met een van de meest bloeiende verenigingsculturen van Nederland. Maar ook een regio waar demografische ontwikkelingen zogenaamde krimp veroorzaken. Demografische krimp<sup>2</sup>, dat wil zeggen een structurele bevolkingsafname, is vaak een gevolg van een opeenstapeling van trends zoals ontgroening, vergrijzing en een negatief migratiesaldo. Deze krimp

- 1 Leefbaarheid wordt doorgaans afgemeten op basis van toegekende waardes aan leefomgeving, sociale samenhang en veiligheid. Zie Van Kalmthout et al., 2015: 16.
- 2 “Hoewel demografische krimp meestal wordt gedefinieerd in termen van een afnemend totaal aantal inwoners (in een bepaald gebied), en de publieke discussie vooral hierover gaat, is dit een te beperkte benadering van het verschijnsel. Van demografische krimp kan namelijk ook worden gesproken als het aantal huishoudens daalt of als samenstellende delen van de bevolking in omvang afnemen, bijvoorbeeld naar leeftijd (ontgroening) of naar etniciteit (verkleuring). Zelfs een afname van het aantal huishoudens met een bepaald inkomen kan in een brede definitie als demografische krimp worden beschouwd... Demografische krimp kan derhalve worden gedefinieerd in termen van zowel aantallen (inwoners, huishoudens), als bevolkingssamenstelling (naar leeftijd, etniciteit) en huishoudenssamenstelling (naar omvang, levensfase, inkomen), waarbij samenstellende delen van de bevolking in omvang afnemen” (Van Dam et al. 2006: 21 en 26)

heeft soms leegstand en een daling van het voorzieningenniveau (zoals verdwijnen van supermarkt of scholen) tot gevolg. Anderzijds zijn er de maatschappelijke, landelijke, actuele tendensen die vaak eerdergenoemde effecten van krimp versterken.

Het rapport *Bouwstenen voor een nieuwe toekomstvisie Huis voor de Kunsten Limburg* (Deckers et al., 2014) geeft een helder overzicht van maatschappelijke trends die, naast de demografische ontwikkelingen, ook een essentiële rol spelen in de (toekomstige) ontwikkelingen voor het Limburgse verenigingsleven.

Decentralisaties (terugtrekkende overheid) en bezuinigingen hebben impact op cultuur- en sportverenigingen. Verenigingen krijgen vaak minder subsidies van gemeente en/of provincie, maar moeten tegelijkertijd meer maatschappelijke (welzijns- en zorg)taken op zich nemen. De druk op verenigingen, met name op vrijwilligers en de begroting, wordt daardoor groter. Een trend als de digitalisering heeft een zeer concrete impact op cultuurproductie, -consumptie en -overdracht en heeft gevolgen voor (manieren van) cultuurparticipatie; dat merken cultuurverenigingen. Vooral jongeren wijken uit naar digitale vormen van cultuurconsumptie en -productie.

Sportverenigingen kampen met de groeiende populariteit van sportscholen en informele manieren van sportbeoefening. Denk aan informele hardlooptoerclubs, bootcampclubs, of (al dan niet commerciële) cursussen en workshops op allerlei gebied.

Twee andere trends die hiermee samenvallen zijn informalisering en individualisering. De vanzelfsprekendheid van een levenslang verenigingslidmaatschap is steeds minder groot; men doet aan sport en cultuur 'op eigen houtje' wanneer het uitkomt en met de mensen die men zelf uitkiest (individualisering), in minder formeel georganiseerde vormen (informele loopgroepjes of hobbyclubs bijvoorbeeld) of men sport of participeert alleen in voorbereiding op events, wedstrijden, talentenjachten, competities, etc. (Deckers et al., 2014: 12-20).

### **Kramp van krimp?**

Krimp is dus een veel gebezigde term als het gaat over leefbaarheid in de provincie Limburg, maar verklaart zeker niet alle waargenomen veranderingen. De term roept ook nog eens vaak negatieve associaties op in de trant van verloedering, verval, daling van het voorzieningenniveau, verslechterde leefbaarheid, negatieve spiraal. Is het dan wel zinvol om het concept van krimp centraal te stellen? Alleen al bij het horen van de term krimp krijgen sommige betrokkenen kramp. Nol Reverda, bijzonder lector demografische krimp en directeur van het **NEIMED**, pleit voor een vernieuwd vocabulaire. Zijn stelling:

“Zolang men krimp echter blijft benaderen vanuit een groeiperspectief, gaat het ‘clashen’ – zolang groei en krimp ieder uit de eigen grondpositie worden benaderd, wordt het zinvol om verder na te denken. Bevolkingsgroei, met alles wat daar omheen hangt – fysieke ruimte, economie, cultuur, enz. – kent anders gezegd zijn eigen ontwikkelingsdynamiek – maar evenzo kent bevolkingsdaling, met alles wat er omheen hangt – fysieke ruimte, economie, cultuur, enz. – haar eigen ontwikkelingsdynamiek.” (Reverda 2015: 19/ Nieuw vocabulaire: kleiner groeien, de antistad en het randland/ Publicatie nav 7e NEIMED krimplesing, 3-9-2015, Heerlen).



Het benaderen van een 'krimpgedebied' vanuit het groeiperspectief levert volgens Reverda alleen maar 'verlies' op, en dat matcht (vaak) niet met de situatie ter plaatse. Hij pleit daarom voor een ander vetrekpunt, een ander vocabulaire, namelijk: (demografische) ontwikkelingen in krimpgedebieden niet meten op basis van het groeidenken, maar vanuit het terugbouwen en het transformeren in mentaliteit, waarbij men leert omgaan met overschot (aan ruimte) in plaats van schaarste. Reverda:

“Want het gaat om een andere kijk op de economie – geen schaarste maar surplus –, op de gebouwde ruimte – niet doorbouwen maar terugbouwen –, op sociaal-culturele verbanden – naast een jongerencultuur ook een senioren-cultuur – en op politiek-bestuurlijke verhoudingen – van kerktoerenpolitiek naar regionale representatie. Het Randland is het laboratorium bij uitstek om aan deze uitdagingen handen en voeten te geven” (Reverda 2015: 23).

Ook het Mulier instituut laat in haar onderzoeken naar verenigingsleven (sport) geregeld zien dat in de zogenaamde krimpregio's krimp niet per se de maatstaf is:

“Daarnaast laat de ontwikkeling in leefbaarheid zien dat bevolkingskrimp niet per definitie leidt tot leefbaarheidsproblemen. Uit een meting naar de ontwikkeling van leefbaarheid per gemeente over de periode 2010-2012 (figuur 2.2), blijkt dat de leefbaarheid in krimp- en anticipeergebieden constant of zelfs goed scoort. Deze (licht) positieve ontwikkeling lijkt vooral het gevolg te zijn van een verbetering van de veiligheid. Daar tegenover staat namelijk een verslechtering van de score op (sociale) samenhang” (Van Kalmthout et. al.: 2015: 17).

Het causale verband tussen krimp en verslechtering van de leefbaarheid is niet (altijd) 1 op 1 te leggen:

“Hoewel krimp vaak gezien wordt als bedreiging van de leefbaarheid, vinden we dus vrijwel geen aanwijzingen dat de dorpen in krimpgedebieden daadwerkelijk als minder leefbaar ervaren worden” (Vermeij 2015: 101: Rapport SCP Dichtbij huis: lokale binding).

Wonen en leven in een krimpgedebied is dus zeker niet per definitie kommer en kwel. Wel zijn de omstandigheden er speciaal en uitdagend. Ze vragen innovatie, creativiteit en eigen initiatief van bewoners. Zij moeten namelijk met minder handen evenveel of zelfs meer werk verrichten. Verenigingen moeten bijvoorbeeld met minder vrijwilligers evenveel werk verzetten.

### **Invloedsferen van verenigingen**

Verenigingen kunnen op verschillende manieren inspelen op de boven uiteengezette ontwikkelingen. Natuurlijk hebben zij geen directe invloed op ontwikkelingen als digitalisering en individualisering, maar op bepaalde zaken hebben zij wél invloed. De invloedssferen van verenigingen zijn op te splitsen in drie niveaus: macro-, meso- en microniveau (Taubman 2015: 16).

- *Macroniveau* is het niveau van de samenleving, een invloedssfeer die verenigingen niet kunnen beïnvloeden. Hieronder vallen maatschappelijke, culturele, economische, sociale en politieke demografische factoren. Onder dit niveau vallen ook sociaal-culturele percepties en belevingen, bijvoorbeeld over mobiliteit, afstand en leefbaarheid. Zoals Nol Reverda opmerkte tijdens een expertmeeting over krimp en cultuur op 28 september 2016 in Utrecht (LKCA): “de relativiteit van *ver*, zit ‘m in de beleving en niet in het aantal kilometers.”



- Ten tweede is er een invloedssfeer op *mesoniveau*. Hiermee worden de ontwikkelingen en tendensen op lokaal niveau (stad of dorp) bedoeld. Deze ‘omgeving’ is gedeeltelijk te beïnvloeden door verenigingen zelf, maar verenigingen zijn ook onderhevig aan tendensen die op dit niveau spelen. Denk bijvoorbeeld aan de rol van de lokale overheid ten opzichte van verenigingen in de vorm van ondersteuning en subsidieregelingen.
- Ten slotte hebben verenigingen zelf ook een invloedssfeer, het *microniveau*. Dit is de invloedssfeer waarop de vereniging zelf veel invloed uitoefent. Het gaat over het kader, de vrijwilligers, de leden, het beheer en onderhoud van de accommodatie, het activiteitsaanbod, enzovoort. Kortom, alles waar de vereniging zelf zeggenschap over heeft.

Het krachtenveld waarin een vereniging zich bevindt, is dus complex. Een goed inzicht in dit krachtenveld zal het besturen van een vereniging makkelijk(er) maken.

### Onderzoeksvraag

Genoemde demografische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn aan Huis voor de Sport Limburg en Huis voor de Kunsten Limburg niet stilletjes voorbijgegaan. Om sport- en cultuurverenigingen in Limburg te ondersteunen bij de uitdagende en snel veranderende maatschappelijke, sociaal-culturele, politieke en economische omstandigheden zijn de twee huizen in 2015 gestart met het begeleidingstraject *Samen Winnen*. Verenigingen kunnen er aankloppen met hulpvragen en voor ondersteuning op het gebied van bestuur, beheer en behoud (accommodatie en exploitatie), leden- en sponsorwerving.

Dit onderzoek focust op de vraag:

**‘Wat zijn kritische succesfactoren voor een vitale en toekomstbestendige vereniging en op welke wijze draagt *Samen Winnen* bij aan het inzichtelijk maken van die kritische succesfactoren?’**

In dit onderzoek analyseren we zes cases (verenigingen) die met hulp van het begeleidingstraject *Samen Winnen* aan de slag zijn gegaan<sup>3</sup> met vraagstukken die voortkomen uit de genoemde demografische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Het onderzoek geeft een eerste aanzet tot een beschrijving van factoren die onontbeerlijk zijn bij het succesvol zijn en blijven van cultuur- en sportverenigingen in Limburg. De informatie voor de analyse komt primair uit interviewmateriaal (interviews met bestuursleden van desbetreffende verenigingen) en uit secundaire bronnen zoals krantenartikelen, (online) video-filmpjes, en diverse ondersteunende wetenschappelijke bronnen, zoals rapporten van het Mulier Instituut, SCP, Movisie en de Provincie Limburg. Ook zijn interne documenten van het Huis van de Sport en Huis voor de Kunsten Limburg geraadpleegd.

3 Met uitzondering van één vereniging die geen hulp heeft gehad van Samen Winnen, maar wel op de hoogte was van de werkwijze.

# 1 *Samen Winnen*

Om sport- en cultuurverenigingen in Limburg te ondersteunen bij de uitdagende en snel veranderende maatschappelijke, sociaal-culturele, politieke en economische omstandigheden zijn de twee huizen het begeleidingstraject *Samen Winnen* gestart. Verenigingen kunnen gebruik maken van dit begeleidingstraject voor hun hulpvragen en voor ondersteuning bij het omgaan met uitdagingen op het gebied van bestuur, beheer en onderhoud (accommodatie en exploitatie), leden- en sponsorwerving.

## **Doel, missie en methodiek**

Wat is precies het doel van het begeleidingstraject *Samen Winnen*? Cristan Segers (Huis van de Sport Limburg) en Henk Steeghs (NeVoBo) schrijven in de *Praktijkcase Samen Winnen Volleybal: Samenwerking volleybalverenigingen Noord-, Midden- en Zuid-Limburg* in 2015:

“Het project *Samen Winnen* is een initiatief van Huis voor de Sport Limburg en Huis voor de Kunsten Limburg met als doel sport- en cultuurverenigingen te ondersteunen bij het aangaan van bovengenoemde uitdagingen waarvoor het Limburgse verenigingsleven zich gesteld ziet. *Samen Winnen* dient daarbij als begeleidingstraject voor het Limburgse verenigingsleven. Het is van belang om verenigingen sterk te maken of te houden en de samenwerking aan te gaan met andere verenigingen.” (Segers en Steeghs 2015: 3).

## **Producten en dienstverlening**

Concreet biedt het begeleidingstraject vier producten/diensten aan, variërend van eenmalige workshops tot advies op maat:

- 1 De tool [Dr.Krimp.nl](http://Dr.Krimp.nl) is een online hulpmiddel waarmee verenigingen inzicht krijgen in hun ledenontwikkeling op basis van demografische ontwikkelingen.
- 2 Het 3-pijlermodel is een model om beleid te maken voor de vereniging: waar staat de club en waar wil ze naar toe?
- 3 Bij de workshop in spelvorm *Samen Winnen* gaan verenigingen gezamenlijk kijken naar de toekomst en stellen zij zich de vragen: redt mijn vereniging het nog op de manier zoals het nu gaat of is een andere verenigingsvorm nodig en wellicht een samenwerking? Welke winpunten zijn er voor partijen bij een samenwerking?
- 4 Advies op maat: bij advies op maat wordt de vereniging een-op-een geholpen met haar vraagstuk over de toekomst. Advies op maat is een vorm van procesbegeleiding die gebaseerd is op de volgende elementen:
  - onbewust - respectvolle confrontatie: een spiegel voorhouden, laat bestuursleden nadenken over de positionering van de vereniging
  - bewust - hoe matcht bovenstaande met hun huidige ambities en toekomstvisie (indien aanwezig)? Inzicht in achtergrond en keuzes/strategie/hoe?
  - begrip - indien er veranderingen nodig zijn nadenken over welke veranderingen er nodig zijn en waarom. Motiveren/consequentie/positief/negatief
  - geloof - overtuigd zijn van het nut van de veranderingen en dientengevolge inzet en betrokkenheid tonen bij de acties die nodig zijn om het doel te bereiken. Commitment.

## Bewustwording van kansen voor samenwerking

Grote nadruk bij de ondersteuning ligt op het creëren van bewustwording op macro-, meso- en microniveau. De workshop in spelvorm *Samen Winnen* bijvoorbeeld is erop gericht om bestuursleden van sport- en cultuurverenigingen te laten nadenken over de positie van hun vereniging in de samenleving. Welke impact hebben veranderingen op macro- en mesoniveau op de vereniging? En wat kunnen zij op microniveau ondernemen om op die veranderingen in te spelen?

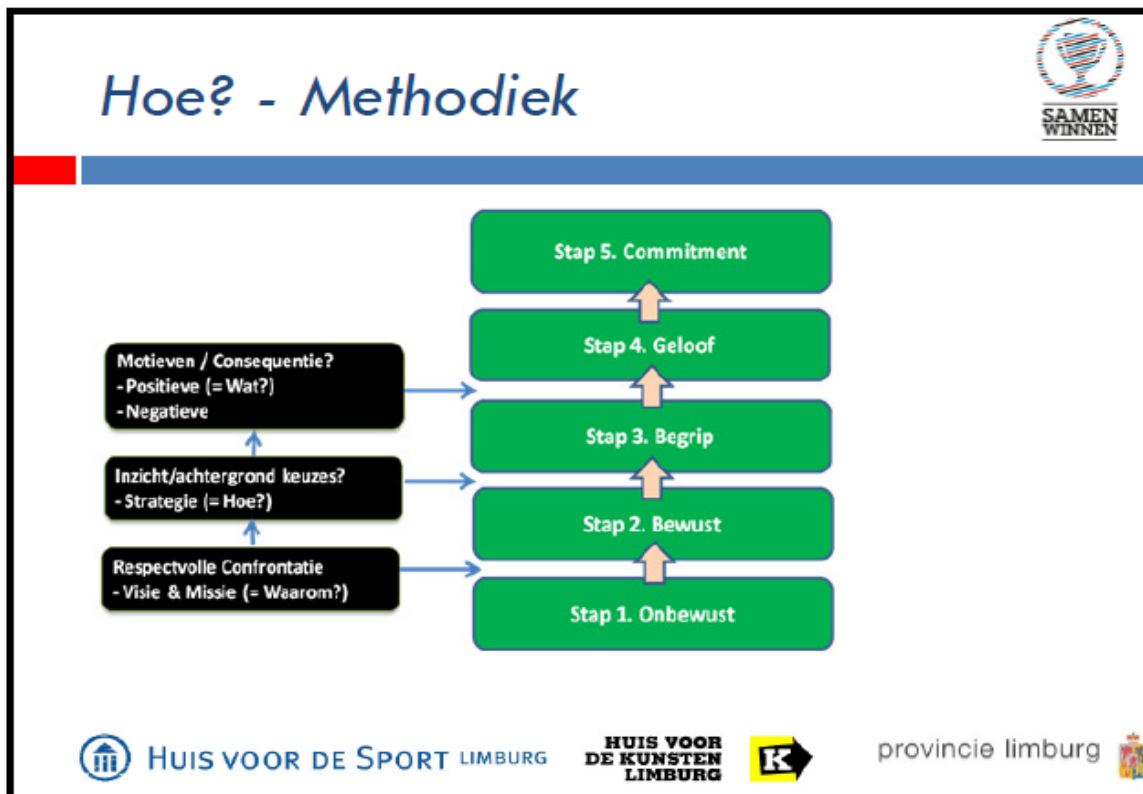
Een tweede focus ligt op bewustwording van de kansen die samenwerking biedt. Het begeleidingstraject heet niet voor niets *Samen Winnen*. Bij samenwerkingen tussen sportverenigingen, of tussen sport- en cultuurverenigingen gaat meer dan eens de rekensom  $1+1=3$  op. Huis voor de Sport en Huis voor de Kunsten zien in samenwerking een goed middel om de vraagstukken waar veel verenigingen mee worstelen te tackelen.

Alle ondersteuning die *Samen Winnen* biedt, is erop gericht om die factoren die bijdragen aan een toekomstbestendig verenigingsleven boven tafel te krijgen en inzichtelijk te maken. Deze kritische succesfactoren zijn namelijk niet altijd makkelijk aanwijsbaar en aantoonbaar. Het begeleidingstraject kan helpen ze wel zichtbaar te maken. Dit begint meestal met het voorhouden van een spiegel: wie zijn we als vereniging en waar willen we heen?

## De methodiek

Bewustwording, positieve beïnvloeding van de mindset van verenigingsbesturen en een positieve impuls geven aan (cross-over) samenwerkingen tussen verenigingen staan dus centraal bij *Samen Winnen*. Aan de basis van al deze 'producten' en dienstverlening ligt een methodiek die zich kort laat samenvatten aan de hand van de theorie van de commitmentladder: een concept afkomstig uit veranderingsmanagement en onder andere beschreven door managementgoeroe Jan van Setten. In zijn boek *'Hoe krijg ik ze zover? Draagvlak zonder dwang'* (2011 Business Contact) legt hij uit hoe je binnen een bedrijf (of organisatie of vereniging) mensen meekrijgt om een gezamenlijk doel na te streven. Aan de hand van een aantal stappen eindigt men bij commitment aan dat gezamenlijke doel (Van Setten 2011: 35).

Deze commitmentladder dient als inspiratie en vertrekpunt voor *Samen Winnen*. Immers, verenigingsbesturen hebben de uitdagende taak om draagvlak onder hun leden te creëren en te behouden. Zij leunen daarbij op een intrinsieke motivatie van de leden (geen dwang dus!) om betrokken te zijn en blijven. De methodiek bestaat eruit draagvlak te creëren voor een bepaalde verandering door een vast aantal fases of stappen te doorlopen. Onderstaande infogram laat de verschillende stappen zien:



Figuur 1 Powerpoint, HvdS C. Segers: 6-2-2015

Indien nodig kan een vereniging ook de hulp, begeleiding of bemiddeling inroepen van de sport-of cultuurbonden.

### De kosten en beoogde resultaten

Verenigingen kunnen zelf kiezen welke producten of diensten ze willen afnemen en/of ze de kosten delen met andere verenigingen. De workshops hebben een vast tarief. Bij trajecten op maat hoort ook een prijs op maat.

Het moge duidelijk zijn dat de resultaten van de diensten en producten van *Samen Winnen* onderling verschillen, in grootte, aard en duurzaamheid, maar dat het onderliggende doel voor allen gelijk is, namelijk het versterken en bestendigen van het verenigingsleven. Dit sluit ook aan op de missie:

*“Samen Winnen heeft als missie een bijdrage te leveren aan het rijke verenigingsleven in Limburg om het zo toekomstbestendig mogelijk te houden, te maken en te versterken. [Het doel is] door (lokale) samenwerkingsverbanden kwalitatief goede sport- en cultuurverenigingen creëren die voldoende kwantiteit en kwaliteit van burgerparticipatie, burgerkracht en zelfregulering [te] stimuleren ten behoeve van het sociaal maatschappelijk belang” (Lemmen 2016: 37).*

## Samen winnen als methodiek en merk

*Samen Winnen* is dus zowel een methodiek, met producten en diensten, alsmede een merk en een mindset die de initiatiefnemers graag aanbevelen onder verenigingen in heel Limburg (en verder).

*Samen winnen* staat voor een verenigingsleven met een open-mind, een bewuste toekomstvisie en een gevoel van engagement. Het is gebaseerd op het idee dat samenwerken meerwaarde biedt en verenigingen versterkt en toekomstbestendig maakt in het licht van uitdagende demografische veranderingen en maatschappelijke ontwikkelingen.

Inmiddels is *Samen Winnen* niet (meer) het enige kindje in de familie. Vanuit NOC/NSF is recentelijk gestart met de **Open Club**. Het is een filosofie die een open houding van sportclubs propageert waarbij sportverenigingen ontmoetingsplekken worden óók voor niet-sportende leden/mensen:

### **Open club**

Een open club kenmerkt zich door een open houding van de kartrekkers en betrokkenen bij de club. Het is een ontmoetingsplek, een club die eigen leden, andere regelmatige bezoekers en buurtbewoners uitnodigt om te sporten en om bij de vereniging betrokken te raken en te blijven. Een open club is ondernemend, heeft een langetermijnvisie en staat daarom nooit stil. Zij denkt vraag- en buurtgericht, gaat steeds opnieuw na wat de behoeften zijn en speelt daarop in. De club biedt - mogelijk samen met andere sportclubs en partijen uit andere sectoren - gericht activiteiten aan die haar hoofdactiviteit versterken. Ook voert de club actief en continu beleid op de ontwikkeling, kwaliteit en opleiding van sporttechnisch, arbitrerend en bestuurlijk kader. En zij streeft naar een betere bezettingsgraad van de accommodatie. Dit alles leidt tot ledenbinding, -behoud en/of -groei, meer 'reuring' op de club en continuïteit van het bestaansrecht.

Een open club kan een individuele vereniging zijn, maar is meestal een samenwerking tussen meerdere verenigingen (bijv. een sportpark) en/of andere (commerciële) sportaanbieders en/of playgrounds/courts/pleintjes/buurtwerk (juridische entiteit is niet leidend).

Bron: <https://www.nocnsf.nl/openclubs>.

De openclubgedachte ligt dicht tegen de *Samen Winnen*-gedachte aan en ook Huis voor De Sport Limburg is gestart met Open Club Limburg. De openclubfilosofie wordt vooral tijdens inspiratiebijeenkomsten uitgedragen om verenigingsbesturen te inspireren tot samenwerking. Daarnaast bestaat er inmiddels een reeks van andere, gelijksoortige initiatieven zoals **Maatschappelijk Verantwoord Verenigen (MVV)**, de **Vitale Sportvereniging**, de brede maatschappelijke voorziening die vanuit de gemeente geïnitieerd wordt (bijvoorbeeld in **Velden**, gemeente Venlo of in de gemeente **Heerlen**) of **Clubtotaal**. Al deze initiatieven en instanties zijn ontsprongen vanuit het idee dat verenigingen, lokale voorzieningen zoals onderwijs- en zorginstellingen en lokale gemeenschappen baat hebben bij (cross-over) samenwerking.

## 2 Vitaal en toekomstproof? Het (on)vermogen van verenigingen

De organisatiestructuur van veel verenigingen bestaat doorgaans uit een bestuur (voorzitter, penningmeester, secretaris, algemeen lid), een aantal commissies (bijvoorbeeld technische commissie, materiaal- en wedstrijdcommissie, spelerscommissie, activiteitencommissie, jeugdcommissie, opleidingscommissie, PR & communicatie-commissie, etc.), vrijwilligers en de leden die via de Algemene Ledenvergadering (ALV) hun stem kunnen laten horen. Bestuursstaten behelzen grofweg de categorieën beheer en onderhoud (accommodatie en materiaal), kader (trainers, coaches en vrijwilligers), wedstrijd zaken, financiën. Bij muziekverenigingen speelt ook de dirigent een belangrijke rol, evenals de opleidingscommissie en muziekdocenten. De manier van besturen is per vereniging verschillend. Een mooi overzicht van de diverse bestuursvormen is online bijeengebracht door de KNZB. Kijk [hier](#) voor het overzicht.

### *Beperkte tijd*

Het leeuwendeel van de taken wordt bij de meeste verenigingen uitgevoerd door vrijwilligers (vaak ook leden). Het hoeft geen betoog dat vrijwilligers een onmisbare steunpilaar voor verenigingen zijn.

Verenigingsbesturen anno 2017 staan voor de uitdagende taak om in een snel veranderende maatschappij waarin individualisering, consumentisme en informalisering hoogtij vieren, (nieuwe) leden aan zich te binden en over te halen om zich in te zetten voor de vereniging. In onze huidige maatschappij is vrije tijd voor velen een schaars goed en in dat beperkte tijdsframe moet de vereniging concurreren met tal van andere zaken, zoals zorg om kinderen, mantelzorg, huishoudelijke taken en andersoortige vrijetijdsbestedingen. Het vinden en behouden van vrijwilligers is dan ook een van de grootste obstakels voor veel verenigingen.

Hoeveel tijd hebben mensen nog voor een actief verenigingsleven als de overheid van burgers vraagt om voor zieke of hulpbehoevende ouderen/mensen te zorgen? Als werkgevers veel druk op werknemers leggen om 24/7 paraat te staan? En als andere vrijetijdsbestedingen of sociale verplichtingen ook tijd kosten?

### *Concurrentie*

Het verenigingsleven staat dus voor veel uitdagingen: zij concurreren met veel andere partijen om de tijd van leden en vrijwilligers. Hoe zorgt een vereniging ervoor dat zij bij haar leden en bij toekomstige leden hoog op het prioriteitenlijstje komt en blijft? Welke waarde hechten mensen nog aan intermenselijke verhoudingen die verder reiken dan alleen familie-school-werkrelaties? Een belangrijke vraag - juist in de huidige turbulente tijden waarin *in real time* sociale contacten concurreren met online contacten. En een tijd waarin het activiteiten aanbod van verenigingen ook de concurrentie aan moet gaan met online workshops en leermethodes en commerciële spelers op de markt die geen verplichting voor langere tijd vragen van de leden/klanten.

In het verlengde van dit concurrentieverhaal zien we een andere tendens. Meerdere onderzoeksrapporten en verenigingsmonitors komen tot de conclusie dat kleinere verenigingen vaak moeite hebben om vrijwilligers te betrekken en te behouden. Van Kalmthout et. al. schrijven:

“Het aantal sportverenigingen in Nederland neemt al jaren af, terwijl het gemiddeld aantal leden per vereniging toeneemt. Dit roept vragen op over het voortbestaan van kleine sportverenigingen. Hierbij gaat de aandacht met name uit naar krimpkeren: een gebied waar sportverenigingen door demografische verschuivingen, een daling van het aantal inwoners en een ruimtelijke schaalvergroting van het dagelijks leven meer moeite hebben om leden te behouden en te werven. Daar komt bij dat juist in deze krimpkeren aan de aanwezige sportverenigingen een grote maatschappelijke waarde wordt toegedicht en wordt aangenomen dat deze sportverenigingen aan de leefbaarheid in de kernen een belangrijke bijdrage leveren.” (Van Kalmthout et. al., 2015: 9)

De paradox van verenigingen in krimpregio's is: krimp veroorzaakt druk op ledenbestand, vrijwilligersbestand en financiën, terwijl mensen de vereniging tegelijkertijd essentieel vinden voor het in stand houden van leefbaarheid.

“Een sportvereniging kan van groot belang zijn voor de leefbaarheid. Belangrijk hierbij is dat het aan weet te sluiten op de wensen van de inwoners en diverse groepen samen weet te brengen. Ook andere voorzieningen die ontmoeten mogelijk maken leveren een bijdrage aan de leefbaarheid. Een sportvereniging weet zich alleen door de zelforganisatie meestal langer staande te houden dan onderwijsvoorzieningen of winkels. Dit maakt dat sportverenigingen naar mate meer andere voorzieningen uit krimpkeren verdwijnen, belangrijker worden voor de sociale cohesie en de leefbaarheid in krimpkeren. Maar ook hier geldt dat de vereniging dan aansluiting moet houden met de veranderende wensen van de inwoners” (Van Kalmthout et. al., 2015: 7-8).



Dus een (sport)vereniging kan van groot belang zijn, maar dan vooral als deze goed weet aan te haken bij de behoeften, wensen en voorwaarden van de (potentiële) leden. Er moet aansluiting zijn op het vlak van een gedeelde identiteit, van activiteitsaanbod en van bereikbaarheid en betaalbaarheid.

### Onbereikbare horizon of stip?

Hoe verhouden de concrete stappen die verenigingen nemen om 'krimpvraagstukken' op te lossen zich tot de methodiek die *Samen Winnen* gebruikt? En wat zijn kritische succesfactoren waarmee verenigingen toekomstproof worden, zijn en/of blijven? Dit hoofdstuk geeft een analyse van zes verenigingen en hun (overlevings)tactieken. Alvorens de cases te bespreken, geven we eerst een algemeen (niet uitputtend) overzicht van de vraagstukken waar veel verenigingen in het algemeen mee kampen. Sommige van deze kwesties zijn causaal gerelateerd aan de demografische ontwikkelingen: zoals ontgroening en vergrijzing. Andere kwesties zijn gevolgen van algemene trends die uiteraard ook hun impact hebben op Limburg, zoals digitalisering, informalisering, individualisering.

Janine van Kalmthout van het Mulier Instituut schetst in een [kort artikel](#) de problemen van verenigingen op basis van landelijke cijfers. In de top tien van deze lijst komen ook de uitdagingen voor die de verenigingen in dit onderzoek ervaren. Dit zijn in willekeurige volgorde:

- Ledenbehoud- en werving
- Vrijwilligersbehoud- en werving



- Tekort aan 'handjes'
- Tekort aan kader: trainers/scheidsrechters/ opleiders/ docenten etc.
- Financiële problemen (druk op de begroting door inkomstenverlies vanwege ledenverlies, minder subsidies, te weinig sponsors/reclame-inkomsten, hogere kosten van materiaal, zaalhuur, instrumentenaanschaf, inhuur dirigent, etc.
- Sfeer- en clubgevoel
- Opleiding en kader
- Beheer en onderhoud accommodatie

### De kunst van het verenigen - Harmonie Sint Jozef in Sittard

Harmonie Sint Joseph, ook wel Sint Joep of De Paek genoemd, bestaat sinds 1899. Op de homepage van hun indrukwekkende website staat het volgende:

“Kweekvijver voor muzikaal talent', 'tweede familie', 'cultureel erfgoed'. Het zijn pogingen om in enkele woorden samen te vatten wat 'de Paek' betekent voor haar meer dan 220 leden en vele fans en vrienden in en rond Sittard. Maar er is meer.

De vereniging van vandaag lijkt in de verste verte niet meer op het harmonieorkest van het oprichtingsjaar 1899. Onder leiding van onze *dirigent Björn Bus* spelen we zalen vol van Sittard tot Shanghai met klassiek, bigband, pop, filmmuziek, chansons, marsmuziek, carnavalssjagers en natuurlijk traditionele blaasmuziek. Eens in de 5 jaar nemen we in de 1e divisie deel aan een Bondsconcours. We hebben jeugdorkesten op drie niveaus en bovendien slagwerkgroep 'Slasj/' en een blokfluitgroep.

Maar we spelen ook graag onze traditionele rol in deze mooie stad en gaan graag de straat op met optochten en processies. We blijven *plezier aan muziek* altijd boven al het andere stellen. Ze noemen ons nog steeds 'de Paek', naar de leden van het eerste uur; schoenmakers die de zoolranden van de schoenen 'paekzjwart' maakten. (bron: <http://www.sintjoep.nl/>).

In een recent krantenartikel vertelt een van de orkestleden dat Sint Joseph geen gebrek heeft aan jeugdleden, in tegenstelling tot wat er doorgaans gedacht wordt (Cuijpers 2016 in Dagblad De Limburger). Als we de werkwijze en de manier van besturen van De Paek langs de lat leggen van de werkwijze die *Samen Winnen* propageert, dan kunnen we alle vakjes afvinken. Sint Joseph is een zeer succesvolle muziekvereniging met een rijke historie, een zeer actief bestuur en betrokken ledenbestand. Bovendien is Sint Joep zeer maatschappelijk betrokken en daarom een heel bekend 'gezicht' in de regio. Hieronder vertelt van een van de bestuursleden over de succesfactoren van Sint Joseph.



#### *Succesfactoren van Sint Joseph*

“Sint Joseph heeft een A-orkest, twee jeugdorkesten en we geven zelf klarinetlessen. In augustus is er een grote processie in Sittard waar heel veel jeugd meeloopt, daar zullen wij ook spelen en daar oefenen we nu voor. Als vereniging groeien we als kool! En we zijn gewild: we geven drie theatervoorstellingen en deze zijn in drie weken uitverkocht. We stralen uit dat we het Ajax onder de harmonieën zijn. We hebben expres een jonge dirigent in dienst, Björn Bus, om daarmee ook een jong publiek aan te spreken. Björn is verantwoordelijk voor de hele harmonie. En hij betreft de leer-

lingen vanaf dag één bij het orkest. Hij legt bijvoorbeeld ook heel duidelijk uit waarom leerlingen moeten voorspelen om in het A-orkest te mogen. Je speelt wel samen met 90 man, dus dat vraagt wel enige vaardigheid. En dus wordt ook niet iedereen toegelaten. We doen daarbij, en ook met name Björn, aan goed verwachtingsmanagement: wij zijn een orkest met hoog niveau, dus als je bij ons wilt spelen, wordt er van je verwacht dat je dat niveau aankunt. Zo niet, dan kom je er niet bij.” “Björn betreft de jeugdleden ook op een andere manier; hij vraagt heel gericht: wat heb je geleerd? In welk opzicht ben je beter geworden dan bijvoorbeeld vorig jaar. Daarmee laat je hen reflecteren op hun eigen ontwikkeling en leerweg en kunnen ze zelf ook een oordeel vellen over hun vooruitgang...of stilstand. Door de lat hoog te leggen, zijn jeugdleden ook erg trots als ze daadwerkelijk wel worden toegelaten tot het A-orkest. Als je als kind in een theaterzaal mag spelen die gevuld is met 800 man: dat maakt een enorme indruk op zo’n kind, die vergeet dat nooit meer. We organiseren ook soloconcerten. Daarin hanteren we een externe beoordeling: de beste solist mag dan meespelen in de theatervoorstelling.”

### *Krimp: ver-van-mijn-bed-show?*

“Eerst was de krimp een ver-van-mijn-bed-show. Nu zijn er in Sittard (al) drie basisscholen gesloten. Dus de ver-van-mijn bed-show komt wel erg dichtbij. De trend in krimpgebieden is dat er vaak een te softe houding wordt aangenomen: alles goedpraten, iedereen mag bij het orkest, normering en kwaliteitseisen worden naar beneden afgesteld, en daarmee devalueert het orkest en diens niveau. Dan gaat het ook nergens meer om. Wij doen juist het tegenovergestelde. We hebben de eisen opgekrikt, en zijn heel kritisch op onze muzikale kwaliteit. Ook in gesprekken met de ouders van kinderen die niet worden toegelaten, zijn we heel transparant en helder. We gaan de boel niet vergoelijken of goedpraten: niet goed genoeg is niet goed genoeg. Anderzijds creëer je daarmee juist een aantrekkingskracht voor ambitieuze jonge muzikanten die wel die drempel willen trotseren.”

### *Missie*

“Er zijn in Sittard twee harmonieën. Wij zijn muzikaal beter ontwikkeld. Onze missie is om de beste harmonie te worden in Limburg. En dat doen we dus door hoge eisen te stellen aan muzikale kwaliteit. Maar ook door overal in de samenleving aanhaling te zoeken. We gaan bij scholen langs om daar muziek te maken en kinderen kennis te laten maken met de harmonie. We beschikken over een grote bus met een groot logo van de harmonie erop. Dat is cool! Daar wil je inzitten, in die bus. Dat is toch immers een verkapt schoolreisje. De sponsors voor de bus waren trouwens heel makkelijk gevonden. Bedrijven wilden graag op de bus staan en willen dus graag hun naam verbinden aan die van ons. ’s Avonds na de repetitie of opvoering eten we samen een ijsje. Je moet het ook op andere vlakken leuk en aantrekkelijk maken voor de jeugd, maar ook voor de andere leden.”

### *Bestuurskracht*

“Ons bestuur bestaat uit zeven control freaks. Dus als je een eigen idee hebt, dan werk je dat zelf uit. Maar ideeën komen meestal niet uit te lucht vallen, het bestuur doet er alles aan om hun oor goed te luister te leggen bij de leden. Iemand van het bestuur kreeg te horen dat de jeugd eigenlijk liever een ander soort feestavond wilde dan die tot op heden georganiseerd werd. Toen heeft het bestuur die jeugdleden opgezocht en gezegd: nou organiseer de feestavond zelf maar! Dat was eerst even schrikken natuurlijk. Maar nu organiseren ze zelf de feestavond. Daarin worden de jeugdleden (natuurlijk) wel door mentoren begeleid. En dat vergt voor alle partijen een heel scala aan diverse vaardigheden. Een ander actiepunt dat het bestuur heeft opgepikt en uitgewerkt: vanuit het bestuur ontdekten we dat onze meeste jeugdleden allemaal van een en dezelfde scholengemeenschap

kwamen: een VWO/Atheneum school. Toen hebben we contact gezocht met die school en gevraagd of we daar een masterclass mochten geven, met name gericht op de vraag: wat doet een dirigent nu precies?

De school was daarvoor wel in. Dat creëert betrokkenheid vanuit beide partijen. En dat resulteerde uiteindelijk ook in het feit dat de school een groot aantal kaarten kocht voor onze theatervoorstelling. En: de leerlingen beïnvloeden de ouders, hun vrienden en diens verdere en andere netwerken; daar moet je gebruik van maken!”

### *Positie van Sint Joseph in de lokale samenleving*

Sint Joep werkt heel bewust en actief aan hun zichtbaarheid in de samenleving:

- de harmonie speelt bij carnavalsoptochten
- de harmonie speelt voor gehandicapten
- de harmonie speelt tijdens processies
- de harmonie geeft regelmatig een ‘goedweerconcert’ op de markt.
- de harmonie speelt bij de Sinterklaasoptocht/ events rondom kerst/ dodenherdenking.

“Kwaliteit staat bovenaan. We repeteren veel. En we hechten aan een nette uitstraling. Wat betreft outfit en schoenen bijvoorbeeld, regels zijn regels: geen zwarte schoenen met een witte zool eronder.

We hebben ook een kar gebouwd zodat ook onze pauken mee kunnen tijdens optochten op straat. Da’s vrij uniek. Men zei: dat kan niet. Maar het kan wel! Daarmee creëren we een grote betrokkenheid van de paukenspelers bij de harmonie. Anders zouden zij zich toch wat buitengesloten voelen.”

Harmonie Sint Joseph, Sittard <i>Samen Winnen</i> advies	Situatie
1. positionering vereniging	Het bestuur heeft een duidelijke visie/missie: het beste orkest van Limburg worden met jonge en enthousiasmerende dirigent Björn Bus.
2. Inventarisatie werkgebieden samenwerking	Sint Joseph is van oudsher een vereniging met diep gewortelde wortels in de lokale volkscultuur en gemeenschap van Sittard en omstreken. De maatschappelijke betrokkenheid is groot. Als hoogtepunt wordt genoemd het meelopen in de Rosaprocessie op de laatste dag van augustus. <ul style="list-style-type: none"> <li>– de harmonie speelt bij carnavalsoptochten harmonie speelt voor gehandicapten</li> <li>– de harmonie speelt tijdens processies</li> <li>– de harmonie organiseert regelmatig een goed weer-concert op de markt</li> <li>– de harmonie treedt op tijdens sinterklaasoptocht/ kerst/ dodenherdenking</li> <li>– de harmonie zoekt actief contact met onderwijsinstellingen ter bevordering van eigen zichtbaarheid (jeugdleden werven), kaartverkoop theaterconcert en in het kader van muziekeducatie</li> </ul>

3. Win-winsituatie in kaart brengen	<p><i>Samenwerking met bedrijven, MKB en onderwijsinstellingen gebeurt altijd vanuit win-wingedachte: bijvoorbeeld sponsoring voor aanschaf van bus. Sponsors wilden graag met hun logo op bus gezien worden.</i></p> <p>Het bestuur is actief op zoek naar sponsors en zoekt altijd aansluiting bij andere partijen, zoals onderwijs en MKB. Bestuur initieert zelf ideeën en voert deze onder eigen regie uit. Bestuur is bewust bezig met PR en communicatie, Zij sturen persberichten uit en hebben een socialmediapersoon die monitort en content verzorgt. Het bestuur is proactief op het gebied van aanwas van jeugd en jeugdbetrokkenheid (logo ontwerp/ feestavond/ reis China). Hun rol en zichtbaarheid in Sittard worden actief onderhouden door de aanwezigheid op alle volks-, religieuze en nationale feestdagen en herdenkingen. (zie 2).</p>
4. Praktiseren en concretiseren	Het bestuur heeft als motto dat degene die het idee aanlevert, het ook uitvoert. Het motto daarbij is: <b>bedenken, plan maken, uitvoeren.</b>
5. Bijsturen	Het bestuur tracht oren goed te luister te leggen bij de leden; goed voorbeeld daarvan is het logo-ontwerp en de feestavond voor en door jeugdleden.
6. Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestuurskracht: het motto besturen is zien, denken, doen</li> <li>- jeugdbetrokkenheid is prioriteit: Logo ontworpen in overleg met jeugd om betrokkenheid jeugd te vergroten</li> <li>- Het opnemen van de 'bijnaam' (de Paëk) van de vereniging in PR- en communicatie-uitingen om zichtbaarheid en herkenbaarheid te vergroten en als signaal naar de jeugdleden (die deze term altijd al gebruikten) dat zij wel degelijk serieus worden genomen en worden gehoord (inspraak bevorderen, draagvlak creëren, legitimiteit en geloofwaardigheid vergroten)</li> <li>- kwaliteit is prioriteit</li> <li>- open mind: bereidheid tot verandering/aanpassing</li> <li>- proactief werken aan inworteling en positieve positionering in lokale gemeenschap op gebied van sponsoring, maatschappelijke betrokkenheid en sociale cohesie.</li> </ul>
Trefwoorden	Bestuurskracht, jeugdbetrokkenheid, imagomanagement, toekomstvisie, out-of-the-boxdenken, cross-over-samenwerkingen

“Bij ons nieuwe logo-ontwerp hebben we actief de jeugd betrokken. Onze bijnaam in de regio is: de Paek - van pekzwart - naar de zwarte schoensmeer van de schoenmakers, de leden van het eerste uur. De jeugdleden gebruiken deze bijnaam bijna altijd als ze het over de harmonie hebben, bij ons, maar ook juist in andere kringen. Dus wat let ons om juist die bijnaam een plek te geven in het nieuwe ontwerp en PR-uitingen? Daarmee vergroten we alleen maar, op een ludieke wijze, ons bereik. De geuzennaam wordt nu een naam om trots op te zijn.”

### *Toekomstplannen*

“Onze ambitie is om ons B-orkest ook als een volwaardige eenheid te kunnen inzetten; dat is dan het leerlingenorkest. Verder willen we dat de positie van de dirigent essentieel wordt binnen de harmonie. Niet zo van: we huren jou in en je doet wat wij zeggen. Nee, we willen juist een grote interactie met de dirigent en waarderen zijn input en feedback.

Onze dirigent is enorm actief in de hele regio. Hij is er een ster in om kids helemaal enthousiast te maken. Hij staat dus niet beroepsmatig een lesje af te draaien, zoals bij cultuureducatie op school vaak het geval is. Cultuureducatie op school is mijns inziens sowieso twijfelachtig voor wat betreft effectiviteit: als de leerling stopt met school, dan valt potentieel ook alle cultuur weg. En dan wat? Een verbinding tussen jongere/leerling en een vereniging is als het goed is een langdurige(re) verbinding dan die tussen leerling en school. Ik pleit er dan ook voor om verenigingen structureler een rol te laten spelen bij cultuureducatie op scholen. Die cross-over zou een veel effectiever en langduriger effect kunnen hebben op de cultuurparticipatie van jongeren.

We zijn ook bezig om een concertreis naar China te plannen. De kids vragen nu al om meer lessen te mogen volgen, zodat ze goed genoeg zijn om in het A-orkest mee te kunnen spelen en mee te mogen naar China. In december 2016 spelen we in Carré [in het kader van de viering van 100 jaar Toon Hermans]. Op een maandag. Dus veel orkestleden nemen een dag vrij en we vragen de betreffende scholen of de leerlingen mee mogen. Ik verwacht daar geen problemen, want de scholen werken hier meestal graag aan mee. Ook in onze persberichten schenken we aandacht aan dit soort activiteiten. We willen op die manier iedereen laten delen in ons succes. Volgend jaar willen we de thematiek dood in een goddelijke komedie centraal stellen. Dat is ook weer een nieuw avontuur. Er staat ook nog een concertreis naar Letland en Litouwen op de planning. Een nieuw idee van onze dirigent. Hij is er namelijk achter gekomen dat daar een rijke blaasmuziekcultuur heerst.”

### *Ondersteuning nodig?*

“Wij hebben vooral behoefte aan iemand die ons helpt en een luisterend oor biedt. Bijvoorbeeld bij het Huis voor de Kunsten. Iemand die je persoonlijk te woord staat, waarmee je een-op-een contact hebt. We willen niet horen: ‘kijk maar op onze website’. Dat is een flutadvies.”

## **De kunst van het verenigen - De Drie Horens, Horn**

In Horn, een dorp met zo'n 4000 inwoners, bestaat sinds 1919 de vereniging **De drie Horens**. De vereniging is zeer actief en bloeiend, en bestaat uit twee orkesten en een jeugdharmone. Het aantal leden neemt toe. Er zijn nu 65 volwassen leden en 43 leden in opleiding.

Het geïnterviewde bestuurslid is al 37(!) jaar lid, de laatste zes jaar actief in het bestuur, daarvoor al actief in diverse commissies zoals jeugdwerking en opleiding en pr en communicatie. Hij is slagwerker en instructeur en mag dus ook lesgeven.

### *Bestuurskracht*

“Het bestuur dat er zat hield er mee op, de nieuwe samenstelling sprak me aan. Ik zag kans op succes. En bovendien de nood was ook aan de man. Sinds heel veel jaren was er eindelijk ook weer een voltallig bestuur plus een functionerende voorzitter. Je weet, het is moeilijk om mensen te activeren om wat te doen voor de vereniging. In 2007 was er een beleidsplan opgesteld waarin doelstellingen waren opgenomen en de wegen ernaartoe moesten worden uitgestippeld. Er moesten keuzes gemaakt worden en deze moesten ondersteund worden. Er moest draagvlak gecreëerd worden onder de leden, want dat schept rust. We hebben het beleidsplan opgedeeld in een aantal hoofdstukken: muzikaal, financieel, en sociaal-maatschappelijk. Het plan bestond vooral uit grote lijnen, er waren nog geen actiepunten uit gedestilleerd.

Toen ik in het bestuur kwam, wilde ik het beleidsplan graag herzien. Dus ik stelde een ‘werkgroep beleidsplan’ op waarin ik zelf ook zitting nam. Ik wilde objectief blijven, daarom had ik ook andere meningen om mee heen nodig. Het originele plan had draagvlak en was professioneel opgesteld, maar hoe te komen tot actie? Ik heb toen met LBM gepraat (Bas Thomissen, HvdK Limburg). En heb ook nog gesproken met Bart Lemmen - hij had aanvankelijk de kartrekkersrol in het *Samen Winnen*-begeleidingstraject.

Wij wilden wel graag gebruik maken van hun kennis, alleen dat kostte geld. En dat hadden we niet. Toen hebben we voorgesteld dat wij het traject *Samen Winnen* gingen volgen als pilot, dus om niet. En dat - in geval een en ander goed zou verlopen - we ook reclame zouden kunnen maken voor *Samen Winnen*.”

### *Samen Winnen*

“Toen kwam Cristan (Segers, Huis voor de sport) om de hoek kijken. Onze concrete vraag was: wij willen een (vernieuwd) beleidsplan maken met concrete actiepunten. Help ons! Als buitenstaander was Cristan goed in staat om gevoel en ratio te scheiden. En ook om valkuilen te detecteren.

De thema’s van het al bestaande beleidsplan werden opnieuw gedefinieerd. Het bestuur heeft het plan tijdens een ledenvergadering aan de leden gepresenteerd en na afloop daarvan ook een Q&A gehouden met de leden. Er werden drie thema’s besproken, elke 10 minuten werd er gewisseld van thema. Er waren flip-overs waarop iedereen zijn ideeën kon spuien. Daarna werd alle info verzameld en later in het beleidsplan uitgewerkt. Dat resulteerde in een matrix: thema’s aan de ene kant en actiepunten aan de andere kant. De portefeuilles (en portefeuillehouders) werden verdeeld. De actiepunten moeten verder worden uitgewerkt.

Het traject was waardevol want:

- het gebeurde onafhankelijk (een slager moet zijn eigen vlees niet keuren)
- er keek een buitenstaander mee. Deze heeft een objectieve, professionele blik, zonder vooroordeel.
- vanzelfsprekendheden werden ter discussie gesteld. Wij hadden bijvoorbeeld geen stemrecht vanaf 16 jaar. In de sport is dat wel gewoon, maar bij ons was dat nog niet.
- ouders werden betrokken bij de vereniging. Daarmee vergroot je in alle opzichten kans op succes.
- de continuïteit werd gewaarborgd. We hebben een SWOT-analyse gedaan op ledenaantal: wat doen we goed, wat kan beter? Ontgroening en vergrijzing hebben nu eenmaal impact op het ledenaantal en op het financieel welzijn van je vereniging.”

### *Samenwerking met het onderwijs en jeugdbetrokkenheid*

“Horn had twee harmonieën. In 1960 is er een splitsing geweest vanwege ruzie. Harmonie Beatrix ontstond toen - deze had twee jaar geleden 10 leden. De vete tussen de twee harmonieën bestaat nu niet meer, dus het werven van nieuwe leden op scholen gaat makkelijker. We hebben extra inspanningen gedaan om te verjongen. Het project **DOOR** is geïnitieerd door Huis voor de Kunsten Limburg en de provincie Limburg. Het is een slim samenwerkingsverband tussen onderwijs, conservatorium, muziekscholen en verenigingen. Hun doel: talentontwikkeling in een doorlopende leerlijn faciliteren.

Onze betrokkenheid bij de lokale samenleving is groot. We participeren actief op basisscholen. Een paar voorbeelden: Bij een afscheid van een directeur op een school in Horn speelde onze jeugdhar-

monie. In 2014 was er het project Leudal Kids for Music, een project op een basisschool ondersteund door de gemeente. De mix van en de combinatie van vereniging – basisschool – muziekschool zorgt voor een groot bereik. En de resultaten zijn er. We plukken er de vruchten van.”

“Maar weinig leerkrachten die van de PABO komen bespelen zelf een instrument. Wij helpen met de muzikale invulling van lessen. We proberen als vereniging vooral te enthousiasmeren en mensen te activeren. Binnen onze vereniging stimuleren we mensen om hieraan mee te werken en binnen scholen doen we ons best om leerlingen aan de ‘muziek’ te krijgen en leerkrachten te enthousiasmeren. Wij hebben als vereniging ons best gedaan om er jeugdleden bij te krijgen. Bijvoorbeeld door ze groot koper- bas te leren spelen. De volwassenen leren dat aan de kinderen. Werken met kids is heel leuk en nuttig. Immers muziek maakt slim!”

“De uitdaging bij de jeugd is om ze te leren SAMEN spelen. Samen stemmen en gelijk tempo spelen is een belangrijk onderdeel van de muziekopleiding. We geven ook elk jaar een informatieavond voor ouders, zodat we wederzijdse verwachtingen goed kunnen managen. We oefenen uiteraard regelmatig samen en er is één contactpersoon die als intermediair fungeert. Verder geven we info aan de ouders over het muziekinstrument, de eventuele bruikleenvoorwaarden en –kosten, enzovoort. De jeugd moet meerdere examens afleggen, theorieles volgen en praktijklessen. Het is essentieel om ouders daarover goed te informeren om uitval te voorkomen. Om dit alles in goede banen te leiden werken we met een opleidingscommissie die het opleidingstraject monitort.”

### *Muziekvereniging duur?*

“Dikwijls hoort men de in de wandelgangen dat het ‘duur’ is om bij een harmonie te gaan. Dat financiële argument proberen wij te ondervangen. Dat is moeilijk want men zegt nooit recht in je gezicht: ‘jullie vereniging is te duur’. Maar de contributiehoogte speelt wel degelijk een rol bij de keuze van ouders. Wij snappen dit en daarom betaal je tijdens de basisopleiding geen lidmaatschapskosten. De jeugd mag alles doen. We doen dit om ze op zoveel mogelijk manieren te binden aan de harmonie. Een basiscursus kost 151 euro voor 36 groepslessen. Na anderhalf jaar moet de leerling een keuze maken. Als leerlingen kiezen voor piano dan verdwijnen ze, want in de harmonie speelt geen piano. De meeste leerlingen kiezen voor een instrument dat ze te leen krijgen van de harmonie. De contributie bedraagt 50 euro en het individuele lesgeld is 295 euro per jaar. Dat is trouwens gesubsidieerd door de gemeente, anders zou het nog meer zijn. Onze lessen lopen via [Myouthic](#), een muziekschool die een veel cursussen aanbiedt. De jeugdharmone loopt gemiddeld tot en met 16 jaar (A/B diploma).”

“Limburg heeft de meeste harmonieën en fanfares van Nederland. Onze volwassen harmonie speelt op het hoogste niveau. In de jaren negentig was de competitie heel erg belangrijk én duur. Spelen op ‘eredivisie’-niveau; het kost al gauw 20.000 euro om aan een concours deel te nemen. In de jaren ‘90 waren de verenigingen erg naar binnen gekeerd. De sociaal-maatschappelijke rol was beperkt. De gemeente, provincie, overheid subsidieerden de harmonie en er was verder geen noodzaak om voorbij je eigen cluppie te kijken.”

“Tijden zijn veranderd: de connectie met de maatschappij is steeds belangrijker geworden en nu zelfs essentieel in tijden van krimp en ontgroening. Daarom profileren wij ons hier in Horn ook veel meer. Een voorbeeld: zaterdag aanstaande bestaat de voetbalvereniging in Horn 90 jaar: wij verzorgen een jubileumoptreden. Krimp en ontgroening zijn een bedreiging. Tijdens het *Samen Winnen*



traject hebben we een SWOT-analyse gemaakt en er veel van geleerd: wat kunnen we doen om deze ontwikkelingen te tackelen? We hebben positieve, nieuwe ideeën bedacht en daar kwam uiteindelijk een nieuw beleidsplan uit voort.”

### *Ambities, visie en beleid*

“Wat willen we verder:

- meer participeren en betrokken zijn op basisscholen
- grote en prominentere rol spelen in de gemeenschap
- meer doen aan fondsenwerving en sponsoring
- beter de weg vinden naar fondsen en goede subsidieaanvragen schrijven. Aanvragen schrijven is tijdrovend. Er is mijns inziens versimpeling nodig en vermindering van de bureaucratie.
- in de toekomst minder subsidie aanvragen
- meer activiteiten organiseren buiten muziek om, onder meer met ‘vrienden van...’, zoals uitstapjes, barbecues, enzovoort.

Dus: door *Samen Winnen* hebben wij een positieve manier gevonden om om te gaan met issues als krimp en ontgroening.”

De drie Horens in Horn Samen Winnen pilot	Situatie
1. positionering vereniging	De vereniging was zich bewust van de gevolgen van hun eigen veranderende positie in de lokale samenleving. Zij wilde het beleidsplan herzien en komen tot een concreet uitgewerkt actieplan. De vereniging was zich ervan bewust dat hulp van buitenaf orde in de chaos kon scheppen. De ondersteuning vanuit <i>Samen Winnen</i> was essentieel.
2. Inventarisatie werkgebieden samenwerking	Samenwerkingen met onderwijsinstellingen is verder uitgebreid (vooral in het basisonderwijs). Project DOOR met als doel: aanwas jeugdleden. Samenwerking met lokale gemeenschap uit zich vooral door te spelen op lokale evenementen en feesten. Doel: vergroten zichtbaarheid en bekendheid. Interne samenwerking (dus binnen vereniging) verbeterd, commissies en werkgroepen opgesteld om bestuur te ontlasten.
3. Win-winsituatie in kaart brengen	Zichtbaarheid en participatie in onderwijs en lokale gemeenschap vergroten betekent groter bereik, beter muziekonderwijs op school, meer enthousiasme van leerlingen, grotere kans op nieuwe jeugdleden, minder ‘werk’ voor leerkracht. Lokale events worden opgeleukt door muziek, vereniging krijgt een ‘podium’ en groot bereik.
4. Praktiseren en concretiseren	Met behulp van het actieplan/stappenplan van <i>Samen Winnen</i> concrete acties formuleren en uitvoeren. Zoals genoemd bij 3. Jeugdbetrokkenheid ook vergroten door veel/meer aandacht voor uitjes naast de muziek.

5. Bijsturen	Continu bijsturen door vinger aan pols te houden bij wat er leeft onder de leden en 'in wandelgangen'/'op straat'. Concreet voorbeeld: duidelijke communicatie richting ouders over verloop opleidingstraject jeugd, kosten en beoogde doelen, via informatieavond en online document. Dit alles n.a.v. het idee dat leeft dat de 'harmonie duur is'.
6. Kritische succesfactoren	Overgang van oud naar nieuw bestuur zorgde voor nieuw elan en verbetering bestuurskracht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitwerken sterke toekomstvisie plus actieplan</li> <li>- concrete acties daadwerkelijk uitvoeren: commissies en werkgroepen</li> <li>- inzicht in waar 'winst te behalen valt' (jeugd en samenwerking onderwijs)</li> <li>- verbetering communicatie richting ouders over structuur en organisatie van de vereniging, de achtergrond van het opleidingstraject en het bijbehorende financiële plaatje</li> </ul>
Trefwoorden	Bestuursvernieuwing- en verjonging, inzet op samenwerking onderwijs, communicatie richting leden (incl. ouders), samenwerken met andere lokale verenigingen en MKB.

### De kunst van het verenigen - Volleybalvereniging AVOC, America

Volleybalclub AVOC is een kleine volleybalvereniging gevestigd in America. AVOC is opgericht in oktober 1970 en is een afkorting van "Americaanse Volleybal Club". AVOC biedt volleybal op drie niveaus: jeugd, senioren en recreanten. Het geïnterviewde bestuurslid is op 7-jarige leeftijd begonnen bij AVOC. Sinds zijn 16<sup>e</sup> is hij als trainer en coach betrokken bij de club.

"Tot een aantal jaar geleden zaten er niet-actieve leden in het bestuur. Daarmee was er ook maar een gedeeltelijke, beperkte betrokkenheid. Men deed wat nodig was om te overleven. Sinds een aantal jaar zitten er steeds meer doeners in het bestuur. In 2011 ben ik ook bestuurslid geworden. We zijn actief bezig gegaan met onze ambitie om samenwerking met de buurverenigingen in Meterik en Hegelsom meer handen en voeten te geven. NEVOBO deed een oproep om de workshop van *Samen Winnen* bij te wonen. Dat heb ik vervolgens gedaan."

"Het idee om meer te gaan samenwerken met andere verenigingen was er al in 2012/2013, maar kwam nog niet van de grond. Blijkbaar was de nood niet hoog genoeg. Na de workshop ben ik gaan nadenken hoe we samenwerking concreet en succesvol kunnen maken. Belangrijk is dat iedereen er beter van moet worden! De tweede bijeenkomst van de workshop *Samen Winnen* ging dieper in op: wat wil je aanpakken en oppakken? Onze focus lag op VCM (volleybalvereniging in Meterik) en HVC (volleybalvereniging in Hegelsom). Gelukkig werden wij - niet toevallig - samen aan een tafel gezet. Deze verenigingen hadden jongens in hun club en wij heel weinig/geen. Op die bijeenkomst hebben we contact gezocht met Hegelsom. We inventariseerden op welke punten we samen zouden kunnen optrekken. Dat hebben we gedaan door eerst de voorwaarden om volleybal te kunnen spelen op een rij te zetten: minimaal één grote sporthal en twee velden. De twee verenigingen gezamenlijk hebben één zaal die traditioneel bedoeld was voor volleybal, korfbal en de fanfare. Nu is er nieuw sportaanbod, ook in die hal. Er zijn andere sporten waar we tegen concurreren: dansen en individuele sporten bijvoorbeeld. We stelden ons als doel om in 2015 activiteiten samen te voegen.

Bijvoorbeeld om meer samen te gaan trainen.”

### *Samenwerking*

“Alle teams zijn inmiddels gemixt (behalve de recreanten), maar er bestaan officieel nog steeds drie verenigingen. Voor seizoen 2014/2015 hebben we een gezamenlijk trainingsschema opgesteld. En in het seizoen 2015/2016 willen we doorgaan met samen trainen en een (competitie) team maken bestaande uit een mix van de drie verenigingen. Inmiddels spelen alle teams samen, en de intentie is uitgesproken om één vereniging te worden. Alle drie de clubs voelden dat de noodzaak er was. Het gevoel van potentiële onderlinge concurrentie was helemaal weg. De drie verenigingen zijn redelijk identiek aan elkaar en het niveauverschil is beperkt.”

“Afgelopen zes maanden zijn we bezig geweest met een actieplan om tot één vereniging te komen. We hebben een werkgroep geformeerd bestaande uit de voorzitters van de verenigingen plus Henk Steeghs van de NEVOBO. Henk geeft ons advies hoe een en ander op te starten. Ook hebben we de module ‘Besturen met een visie’ gevolgd. Een beleidsmedewerker van gemeente Venlo heeft ons geadviseerd. Deze persoon heeft in de jeugd bij AVOC gespeeld. Iedereen levert twee leden aan voor deze werkgroep. In de werkgroep bepalen we hoe we de fusie organiseren, welk stappenplan we volgen. De werkgroep heeft diverse werkgebieden gedefinieerd: technisch, pr en cultuur, materiaal, etc. Doel is om in het seizoen van 2018/2019 één vereniging te worden, we streven dus naar een fusie. Afgelopen jaar hebben we al één technische commissie gevormd voor alle drie de verenigingen. Er komt in ieder geval een extra ALV waarin we onze leden voorbereiden op 100% commitment bij de fusieplannen. En ook om de leden te laten meedenken over zelfstandigheid, samenwerking met de twee andere verenigingen, en onze rol daarin. De recente ALV heeft besloten dat het vóór januari 2016 geen officiële fusie wil. Geografie speelt trouwens ook een rol in dit fusietraject: America ligt 5 kilometer buiten Horst. Dan komt het thema veiligheid om de hoek kijken. Er zijn veel jonge fietsers met slechte verlichting. Bij het laatste trainersoverleg is dat aan de orde gekomen. Ga je leden verliezen als de sporthal in Hegelsom komt? Onze uitdaging is dus nu: leden behouden. Ook wanneer we sommige trainingen en wedstrijden niet meer in America zelf houden”

### *Wil wel, kan niet*

“Ik ben wel erg sociaal betrokken, maar heb de tijd eigenlijk niet! Ik werk 32-26 uur in de week en heb een gezin en een huishouden dat gerund moet worden. Mensen in mijn leeftijd hebben door werk, gezin en huishouden vaak geen tijd om vrijwilligerswerk te doen. Maar ik denk dat de nieuwe generatie dertigers wel meer gaan meewerken. Als voorzitter moet je je vooral bezighouden met niet-volleybal-technische zaken. Ik ben een doener, geen prater. Het enthousiasme en de energie zijn er, maar dingen gaan niet vanzelf. Als bestuur moet je vooruitkijken. Sommige dingen zijn heel essentieel, zoals het accommodatiebeheer en de fusie. Dat vreet tijd. Het ambtelijk apparaat is bovendien een log ding. Ik word daar soms moe van. Maar ik doe het wel. Ik word er trouwens wel beter in om hoofd- en bijzaken te scheiden. Ach, daartoe word ik eigenlijk ook gedwongen...”

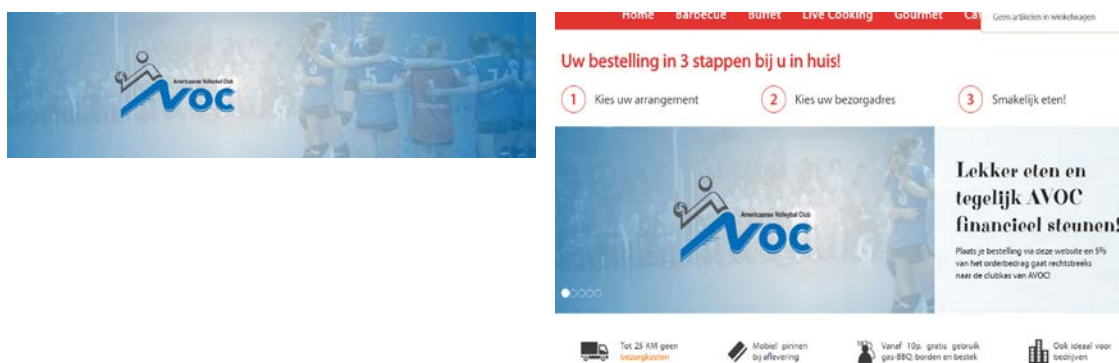
### *Meerwaarde van Samen Winnen*

“*Samen Winnen* heeft een zeer positief effect op ons gehad. De vereniging kon niet blijven zoals ze was, en door *Samen Winnen* kwam er weer een stip op de horizon: daar willen we naar toe. Cristan zei altijd: ‘Vergeet niet te denken: *what is in it for me?*’ Bijvoorbeeld het sporthalverhaal: wat hebben we eraan? Dat moeten we zelf in kaart brengen. En er is nog een positief effect van *Samen Winnen*: gelijkgestemden ontmoeten geeft energie! In één jaar tijd heb ik 100 mensen leren

kennen, da's twee halve dorpen! En dan speelt mijn zoon ook nog voetbal en mijn dochter volleybal. Daar zitten ook nog weer netwerken aan vast. Dus *Samen Winnen* heeft me sowieso een groot netwerk opgeleverd."

### Kijk op Krimp in America

"In deze regio is het 'ons kent ons'. De kleinschaligheid biedt juist ruimte om verbinding te leggen met andere dorpen. Bijvoorbeeld met Carnaval: op twee van de drie of vier dagen ben ik in de twee andere (buur)dorpen te vinden. En de mensen uit andere dorpen komen ook bij ons in America kijken. Dus er zijn veel onderlinge verbanden, terwijl het andere dorp 6 km verderop ligt. Da's voor veel inwoners best ver, althans zo is de beleving. Neem een ander voorbeeld: de supermarkt. Er is gezeur over het eventueel verdwijnen ervan. De winkel is immers een ontmoetingsplek voor velen. Toen is naar aanleiding daarvan de buurttaxi opgezet die mensen met eigen/particuliere auto's naar voorzieningen in de buurt brengt."



AVOC in America Samen Winnen traject op maat	Situatie
1. positionering vereniging	Verouderd en zwak (niet betrokken) bestuur. AVOC wilde al eerder samenwerken, maar de urgentie was er niet. Bewustzijn van de noodzaak om samen te werken was er al. Men voelde de gevolgen van 'krimp' aankomen, echter het ontbrak aan visie en concrete handvaten om tot daadwerkelijke actie te komen. Totdat nieuwe voorzitter kwam en na de bijeenkomst <i>Samen Winnen</i> de stappen richting samenwerken wel werden gezet.
2. Inventarisatie werkgebieden samenwerking	Geïnspireerd door <i>Samen Winnen</i> gingen AVOC, HVC en VCM op zoek naar samenwerkingsgebieden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gezamenlijk trainingsschema</li> <li>- gezamenlijke trainers</li> <li>- samen optrekken in ontwikkelingen (nieuwe) sporthal/accommodatie</li> </ul>
3. Win-winsituatie in kaart brengen	Minder trainers nodig, minder vrijwilligers nodig, minder zaalhuur, efficiëntere organisatie.

4. Praktiseren en concretiseren	<p>Met behulp van <i>Samen Winnen</i> is een stappenplan gemaakt met als doel fusie, onder begeleiding van NeVoBo.</p> <p>Doel en mindset AVOC: we gaan ervoor!</p> <p>Uitdaging: alle leden van AVOC betrokken houden bij einddoel (commitment behouden).</p> <p>Identiteit en emotie spelen in fusietraject grote rol.</p>
5. Bijsturen	<p>Fusietraject loopt nog, dus bestuur moet continu dit traject monitoren.</p> <p>Politieke (bij) zaken zoals waar nieuwe sporthal/accommodatie komt interveniëren ook in dit proces.</p>
6. Kritische succesfactoren	<p>Overgang van oud naar nieuw bestuur zorgde voor nieuw elan en verbetering bestuurskracht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uitwerken sterke toekomstvisie plus actieplan na workshop <i>Samen Winnen</i></li> <li>- bewustwording en besef dat verandering nodig was, was het turning point</li> <li>- <i>Samen Winnen</i> bood kennis en tools om de samenwerking concreet te maken</li> <li>- Het zoeken naar het gezamenlijke belang met behoud van eigen identiteit en clubgevoel is sleutel tot succes fusie</li> </ul>
Trefwoorden	<p>Vernieuwing en verjonging bestuur = versterking bestuurskracht.</p> <p>Bewustwording meerwaarde samenwerking en bewustwording noodzaak tot verandering met oog op effecten van demografische en maatschappelijke ontwikkelingen.</p> <p>Valkuil: tijdgebrek bestuursleden en vrijwilligers.</p> <p>Meerwaarde: er ontstaan nieuwe knooppunten van netwerken. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in innovatieve samenwerking met MKB, zie bijvoorbeeld de website: een ludieke actie bij bestellen bij cateringbedrijf: 5% ten goede aan clubkas</p>

### De kunst van het verenigen - VV Bieslo, Beesel

Op 14 juni 2016 organiseerden voetbalvereniging Bieslo, korfbalvereniging ROKA, Sportdorp Beesel en Sport- en Spelcentrum de Solberg in samenwerking met Huis voor de Sport een minisymposium over sport en leefbaarheid. De uitnodiging luidde:

*"In 2009 is door voetbalvereniging Bieslo een beleidsplan ontwikkeld. Belangrijke onderdelen hierin zijn versterking van de organisatiestructuur en het voorstel voor een nieuwbouwaccommodatie. In overleg met korfbalvereniging ROKA en de gemeente Beesel is een nieuwe accommodatie voor voetbal en korfbal gerealiseerd: Sport- en Spelcentrum de Solberg. De gemeente heeft wel de voorwaarde gesteld dat de nieuwe accommodatie tevens een rol moet gaan spelen in de samenleving van Beesel. Deze uitdaging zijn voetbalvereniging Bieslo en korfbalvereniging ROKA aangegaan, met instemming van de gemeente Beesel, financiële ondersteuning vanuit de landelijke subsidieregeling Sportimpuls en projectmatige ondersteuning door Huis voor de Sport Limburg.*

*De afgelopen twee jaar is hard gewerkt aan de ontwikkeling van Sport- en Spelcentrum de Solberg in Beesel. Inmiddels is er meer sportaanbod voor de inwoners van Beesel dan alleen voetbal en korfbal. Er is nu namelijk ook een jeu-de-boules-baan en een beugelbaan op het sportpark. Daarnaast is er een*

*Wandel Sport Centrum gerealiseerd.*

*Tijdens de miniconferentie laten voetbalvereniging Bieslo en korfbalvereniging ROKA zien hoe twee verenigingen zonder verlies van de eigen identiteit meerwaarde kunnen hebben voor de inwoners van Beesel. Daarnaast leggen zij uit hoe ze diverse doelgroepen betrekken en georganiseerde en ongeorganiseerde sport koppelen. Zij gaan u een eerlijk verhaal vertellen over de obstakels die ze overwonnen hebben en de uitdagingen die ze aangegaan zijn. Wij willen u niet alleen inspireren, maar hopen ook dat wij elkaar kunnen inspireren en helpen de toekomstvisie van Beesel waar te maken."*

Ter plekke werd eerlijk en enthousiast verteld over hoe voetbalvereniging Biesloo en korfbalvereniging ROKA in Beesel samen met als motto 'de kracht van gewoon samen doen' enorm veel hebben bereikt de laatste jaren. Er is een nieuwbouwaccommodatie gerealiseerd en er zijn diverse samenwerkingen ontstaan met andere verenigingen. De betrokken verenigingen hebben een nieuwe positie gekregen in het dorp en het nieuwe onderkomen is het energieke middelpunt van alle actie. Sport- en spelcentrum De Solberg is een multifunctioneel centrum waar diverse sporten en verenigingen samenkomen. Het centrum en de accommodatie zijn nog steeds in ontwikkeling. Je vindt er nu voetbal- en korfbalvelden, een speelplek, een jeu-de-boulesbaan, er is een bootcampclub en een wandelsportvereniging gevestigd. De multifunctionele en nieuwe kantine bevat horeca, een indoor beugelbaan, vergader- en workshopruimtes, PlayStation en WiFi, kleedkamers, vier multifunctionele schermen (voor televisie, projectie powerpoints, games, enzovoort.)

Een van de 'projectleiders' vanuit voetbalvereniging Bieslo legt uit hoe men in 2009 op het idee kwam om een nieuw beleidsplan voor vijf jaar op te stellen. Dat plan werd gebaseerd op een aantal belangrijke speerpunten:

- clubgevoel en identiteit
- voetbaltechnisch niveau en prestatieambities
- basisvoorzieningen
- organisatiestructuur versterken



De projectleider was niet schimmig over de moeilijkheden die men onderweg tegenkwam:

#### *Knelpunten*

- beschikbaarheid vrijwilligers!
- hulp nodig van extern projectleider (Huis voor de Sport Limburg)
- leden bereiken via spelersraadformule, daarmee:
  - leiders ontlasten
  - randzaken via spelersraad
- kantinebezetting (vrijwilligers)
- website (nieuw en uitgebouwd)
- waar leggen we de grens tussen commercie en non-profit? Met welke partijen werken we wel/niet samen? Locatieverhuur, maar aan wie? Wel of geen Cursus IT? Enzovoort.

#### *Succesfactoren*

- visie en doorzettingsvermogen
- sterke organisatie (commissies samengesteld, samenwerking met andere partijen gezocht, zoals bootcampclub en wandelsport)
- veel vrijwilligers

- Jongeren zijn trouwens moeilijk(er) te werven, hun vrije tijd is versnipperd, veel andere activiteiten, binding met club niet altijd even sterk
- grote betrokkenheid van leden/ vrijwilligers

### *Toekomstplannen*

- In 2019 100-jarig jubileum: update beleidsplannen
- borgen bestaande activiteiten
- Plus nieuw aanbod toevoegen, te weten:
  - wandelvoetbal (al in 2013) voor ouderen
  - conditietraining
  - fiets- en wandeltochten met behulp van GPS
  - incidentele activiteiten zoals PlayStationtoernooi
  - realisatie gymzaal
  - jeu de boules (2014)
- ondersteunende activiteiten:
  - bijvoorbeeld workshop gezonde voeding, gezonde leefstijl, gezonde kantine
- regionale samenwerking:
  - met andere voetbalverenigingen (bijv. damesvoetbal)
  - buiten eigen kerkdorp vissen
- aanpassen organisatievorm/ statuten
- opzetten van “veilig sportklimaat”
- Beoogde resultaten:
  - diverse spelen (dart, PlayStation)
  - pannaveld
  - bootcamp
  - speeltuintje met diverse toestellen zoals korfbalclown/ tafelvoetbal/ tafeltennis

VV Bieslo in Beesel Samen Winnen/ Open Club traject op maat	Situatie
1. positionering vereniging	Sinds 2009 actief bezig met hernieuwde positionering i.v.m. ambitie vernieuwing accommodatie (2013 is nieuwbouw gerealiseerd) in samenwerking met ROKA en de wens om eigen organisatiestructuur te versterken. Dit denkproces werd meer ingegeven door eigen ambities en wens tot vernieuwing dan wegens externe factoren. Door met behulp van een procesbegeleider een stappenplan te maken is men tot een nieuwe, sterke toekomstvisie gekomen.



2. Inventarisatie werkgebieden samenwerking	Samenwerking met ROKA bestaat al langer. Voorwaarde van de gemeente Beesel dat nieuwbouwaccommodatie een bredere rol in de lokale samenleving moet hebben, heeft SV Bieslo getriggerd om op innovatieve, creatieve en out-of-the box manier cross-over samenwerkingen aan te gaan met: wandelsportvereniging, beugelsport, bootcampclub o.a. En om hun deuren te openen voor workshops/cursussen over lifestyle en gezonde voeding e.d. om een divers en breed sport- en activiteitenaanbod te creëren. Dit alles om een breed publiek aan te trekken en 'round the clock' gebruikmaking van accommodatie te stimuleren.
3. Win-winsituatie in kaart brengen	Het vinden van gezamenlijk belang is uitgangspunt geweest voor alle samenwerkingen die VV Bieslo aangaat. De nieuwe accommodatie biedt kansen om er meerdere partijen gebruik van te laten maken. Opbrengsten variëren van uitwisseling van vrijwilligers, kennisontwikkeling, breder bereik of geldelijke opbrengst.
4. Praktiseren en concretiseren	Externe ondersteuning in dit complexe traject naar nieuwbouw en verbeterde organisatiestructuur was belangrijk, vooral bij de vertaling van het denkproces naar concrete actie- en stappenplannen. Desalniettemin kon het plan niet slagen zonder de inzet van vrijwilligers..
5. Bijsturen	Het bestuur heeft maatregelen genomen om: <ul style="list-style-type: none"> <li>- te voorkomen dat leiders, trainers en bepaalde vrijwilligers overbelast raken door spelersraad en diverse commissies (werkgroepen) in te stellen</li> <li>- betrokkenheid van leden te waarborgen door bijv. input leden te 'streamen' door spelersraad</li> </ul> Het bestuur worstelt met vraag waar grens tussen commercie en non-profit ligt: verhuren we de 'kantine' ook aan commerciële partijen?
6. Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestuurskracht en daadkracht</li> <li>- kunst van het delegeren</li> <li>- duidelijke toekomstvisie en vertaling naar concreet beleid</li> <li>- betrokken en competente vrijwilligers</li> <li>- optimaal profiteren van externe ondersteuning</li> <li>- verbreding activiteitenaanbod dat aanhaakt op wensen van actuele en toekomstige leden, zoals darten, walking football, wandelsport, pan-voetbal en bootcamp</li> </ul>
Trefwoorden	VV Bieslo is een ondernemende, initiatiefrijke club met betrokken vrijwilligers en daadkrachtig bestuur. Inmiddels benoemd tot 'Open Club'. (Uiteraard alles in samenwerking met samenwerkingspartners zoals ROKA, wandelsport, beugelsport, jeu de boules, bootcamp Beesel.) Hun kracht zit in grensoverschrijdend denken en doen en weten aan te haken op actuele en toekomstige behoeften en wensen van eigen leden en 'randpubliek'. Daarmee zijn ze een weg ingeslagen die hun bestaansrecht voor komende decennia garandeert.

## De kunst van het verenigen – Paardensport Nuth

Sinds 2004 heeft de gemeente Nuth het streven om paardensport in alle breedte tot speerpunt van beleid te maken. Sinds 2008 werken de gemeenteambtenaar en een aantal paardensportverenigingen voorzichtig samen. In 2009 worden de eerste vier paardenroutes van Limburg geopend, met de ambitie om een route-knooppuntnetwerk verder uit te breiden. Ook wordt er in dat jaar voor het eerst een gezamenlijke ‘Dag van het Paard’ georganiseerd met talloze activiteiten in de regio. In 2010 wordt de ‘Dag van het Paard’ verder uitgebreid met koetsentochten. Het blijkt een succes en vormt de opmaat voor een vervolg (interne memo ‘Paardensport Nuth’ mei 2016, HvdS, Joseph Majoie).

Bovenstaande ontwikkelingen gaan grotendeels gelijk op met het Paardensport Plan Limburg dat in 2010 is gepresenteerd. Een plan met een toekomstvisie ‘die beoogt de paardensportinfrastructuur in Limburg te verbeteren. Streven is verspreid over de provincie een aantal koploperomgevingen te creëren. Duurzame en toekomstproof omgevingen met een bovenlokale functie.’ (Paardensport Nuth: samenwerken, nu en in de toekomst: Segers, juli 2015, HvdS, p.5).



Om aan bovenstaande opdracht concreet invulling te geven zijn alle betrokken partijen onder begeleiding van procesmanager Cristan Segers van Huis voor de Sport Limburg aan de slag gegaan om visie en ambities om te zetten in concrete acties. Dit proces is ingezet met de methodiek van *Samen Winnen* als katalysator.

Paardensport Nuth Samen Winnen procesbegeleiding	Situatie
1. positionering vereniging	Toekomstproof verbetering en versterking aanbrengen in paardensportinfrastructuur. Vanuit provincie Limburg, Paardensport Limburg en gemeente Nuth geïnitieerd/geïnspireerd onder begeleiding van <i>Samen Winnen</i> -traject in enkele sessies van idee/visie tot concrete resultaten gekomen.
2. Inventarisatie werkgebieden sa- menwerking	Op gebied van onderwijs, communicatie, inkoop, accommodatie en activiteitenaanbod werken een 15-tal partijen samen, zowel commerciële als non-profit.
3. Win-winsituatie in kaart brengen	De samenwerking op bovengenoemde 5 gebieden betekent meerwaarde voor alle partijen. Niet alleen geldelijk, maar ook door het oprichten van een stichting. Hierdoor ontstond een platform waarmee alle partijen zich bij een veel groter publiek zichtbaar kunnen maken en hun bereik daarmee exponentieel vergroten.
4. Praktiseren en concretiseren	Externe ondersteuning in dit complexe traject naar nieuwbouw en verbeterde organisatiestructuur was belangrijk, vooral bij de vertaling van het denkproces naar concrete actie- en stappenplannen. Desalniettemin kon het plan niet slagen zonder de inzet van vrijwilligers..

5. Bijsturen	15 verenigingen hebben zich inmiddels verenigd in een stichting. Dit geeft een duidelijkere organisatiestructuur en scheidt ook opties voor fondsenwerving.
6. Kritische succesfactoren	Het besef dat samenwerken meerwaarde oplevert op verschillende gebieden. Het levert succes en resultaten op die partijen elk voor zich waarschijnlijk niet hadden behaald. Procesbegeleiding was essentieel om commitment te garanderen. Tussentijdse successen delen en vieren: dit creëert motivatie, vertrouwen en is goed voor extern imago.
Trefwoorden	Bijzondere samenwerking tussen non-profit én commerciële partijen. De samenwerking laat zien dat dit geen gescheiden werelden hoeven blijven

‘Om toe te kunnen werken naar een moderne en toekomstproof paardensportomgeving met een bovenlokale functie zal een proces op gang moeten worden gebracht waarbij de paardensportaanbieders in de gemeente Nuth op een positieve manier worden uitgedaagd, gestimuleerd en gefaciliteerd’. Met deze opdracht is de werkgroep Paardensport Nuth vanaf december 2013 onder begeleiding van Limburgs Paardensport Plan en Huis voor de Sport Limburg van start gegaan” (Segers 2015: 6).

Gedurende een aantal sessies waarin vertegenwoordigers van paardensportverenigingen, rijverenigingen, paardenstallen, maneges, provincie en VVV bijeenkwamen, heeft zich een plan uitgekristalliseerd waarin samenwerkingsgebieden zijn benoemd. Bijbehorende acties hebben inmiddels tot concrete resultaten geleid. De belangrijkste resultaten zijn: samenwerking op het gebied van accommodaties, aanbod, communicatie, onderwijs en inkoop samenwerking (idem: 10-12).

Deze samenwerking tussen non-profit partijen (verenigingen) en commerciële partijen (stallen en maneges), blijkt zowel economische als sport-technische meerwaarde te hebben. Door inkoop samenwerking worden kosten aanzienlijk gereduceerd en daar profiteren alle partijen van. Bovendien worden de paardensport en de gerelateerde activiteiten en accommodaties voor een groot publiek zichtbaar. En ook daar doen alle betrokken partijen hun voordeel mee.

### **De kunst van het verenigen – Fanfare De Eendracht / Muziekplein in Neer**

Het muziekplein in Neer is een vereniging nieuwe stijl. Het heeft als enige van de onderzoekscases geen ondersteuning gehad vanuit *Samen Winnen*. Desondanks heeft de vereniging een transitie doorgemaakt die veel overeenkomsten vertoont met de verenigingen die wel een *Samen Winnen* -traject hebben doorgemaakt. Het is interessant om te zien hoe het Muziekplein sinds 2010 is veranderd van een vereniging bestaande uit één lokale fanfare (harmonie) naar een vereniging waarin diverse verenigingen en muziekgroepen zijn verenigd.

#### *Wat is het Muziekplein? De website schrijft:*

‘Muziekplein is een ontmoetingsplaats van muziekinitiatieven en muziekstijlen, van cultuur en tradities en geeft deze een eigentijds gezicht. Muziekplein is de vereniging voor iedereen die muziek wil maken; voor jong en oud, voor ervaren en beginnende muzikanten met blaas- percussie-, snaar-

of toetseninstrumenten en zang. Muziekplein is er voor rock, pop, jazz, klassieke, traditionele en ander muzieksoorten. Natuurlijk is Muziekplein er ook voor ons publiek. De volgende muziekgroepen zijn o.a. onderdeel van Muziekplein: Fanfare De Eendracht | Percussiegroep Zinvol Geweld | De Kroegadours | Brazzaplaza | Music Home.

Een nieuwe tijdgeest heeft zich aangediend. Veranderingen gaan snel en hebben een grote invloed op onze gemeenschap, onze tradities en onze cultuur. Muziekplein koestert tradities en investeert in vernieuwing van de muziekcultuur. Door studie, werk en heel veel nieuwe en interessante vrijetijdsbestedingen blijft er weinig tijd over om muziek te maken. Steeds minder jongeren worden opgevoed met muziek. Het aantal muzieklessen op school is door de jaren behoorlijk afgenomen. Dat is jammer. Immers, muziek maken is een uitdaging. Muziek maken is heel erg leuk. Bovendien, muziek maakt slim ([www.muziekmaaktslim.nl](http://www.muziekmaaktslim.nl)). Daarom hebben wij Music Home opgericht. Muzikale ontwikkeling staat centraal bij Muziekplein. Investeren in muziek maken is investeren in persoonlijke ontwikkeling en verenigingsgeest, in cultuur en daarmee in de cohesie van de gemeenschap.'

Muziekplein richt zich op Neer en omgeving. Muziekplein heeft een aantal speerpunten: het stimuleert en promoot muzikale ontwikkeling van de jeugd, organiseert 45 keer per jaar concerten of optredens, probeert actief ouders te betrekken bij de muzikale opvoeding van hun kinderen, streeft naar samenwerkingen met andere verenigingen onder het mom van versterking van onderlinge verbondenheid in de regio (bron: <http://www.muziekplein.eu/nl/mp-over-muziekplein>). In het volgende fragment is een van de stuwende krachten achter het Muziekplein aan het woord.

"In 2007 werd ik benaderd door de lokale fanfare in Neer om iets te doen voor de vereniging. Onze vereniging stormt af op het einde. Er was gebrek aan visie. Er was geen muzikale ontwikkeling, geen innovatie. En krimp en ontgroening lagen en liggen nog steeds op de loer.

Ik heb nagedacht, mezelf ingelezen, opgezocht wat er speelde, en wat er speelt in het buitenlandse verenigingsleven. Hoe zijn ze daar georganiseerd? Welke plek hebben ze daar in de samenleving? Ik kwam tot de volgende kernvraag: Hoe ga je een product met een stoffig imago en in een krimpende nieuw leven in blazen? Dat is eigenlijk de hamvraag voor harmonieën en fanfares in Limburg.

In 2008 bedacht ik een plan voor de fanfare in Neer op basis van de volgende logica:

Als de markt krimpt, met een stoffig product, dan is de beschrijving van het product inclusief demografie en kritische succesfactoren essentieel. Dat leidt tot de volgende vraag: welke van die omstandigheden/ factoren kun je beïnvloeden, en welke niet?

In een context van krimp betekent dat volgens mij:

- a Verbreding van de markt en daarmee een groter bereik creëren
- b Een grotere markt betekent vervolgens een breder afzetgebied creëren.
- c En om dat succesvol te doen moet je ook de uitstraling/ imago van het product verbeteren.  
Weg met de stoffigheid van het fanfare-imago.

Immers: hoe meer massa, hoe meer mensen, hoe meer mogelijkheden! Als je één grote vuist kunt maken richting overheid, leg je meer gewicht in de schaal. Aan de hand hiervan ben ik een proces gestart met alle verenigingen in Neer om draagvlak te creëren voor dit plan en van daaruit actie te ondernemen. Sommige partijen deden mee, en sommige niet. Tja, zo gaat dat.

In het hele veranderingsproces heb ik altijd groot ingezet op jeugd: deze staat centraal, zij zijn im-



mers de toekomst. En tevens wilde ik complementair werken, elkaar aanvullen en versterken en niet elkaar verdringen of beconcurreren als vereniging. Je moet de infrastructuur van de vereniging blijven behouden. Zo behoud je het netwerk en de eigen identiteit. Je versterkt elkaar met behoud van eigen identiteit.”

“Ik heb in het veranderingstraject veel samen gewerkt met ouderen. Ik heb veel van hen geleerd en zij wilden ook veel leren. Voor velen van hen zijn methoden van veranderingsmanagement onbekend. Zij kennen die niet. Zij kennen de risico's van het niet veranderen niet. Dus deden ze ook niks. Er heerst veel folklore binnen de verenigingen, en ze leunen vaak op enkele individuen. Er is veelal geen verandering geweest in de afgelopen 30 jaar, en dat geldt met name voor de besturen. Het ontbreekt daarom vaak aan een visie op de toekomst.

Een veranderingsproces werkt niet op basis van negatieve argumenten, en het is ook geen crisismanagement. De fanfare van de grootste vereniging stamt uit 1902. De centrale positie van die vereniging, die fanfare dus, is door slecht leiderschap naar de periferie geslopen. Dus die leiders moesten plaatsmaken, onder het mom van *damage control*. De conservatieveling kun je niet veranderen. Ik negeerde de mensen die niet geïnteresseerd waren in verandering. Ik focuste op de groep 40-60-jarigen met een bepaald inkomen en interesse. Dat wil zeggen, zij die open staan voor een eigentijdse muziekvereniging.”

“Neer heeft 3450 inwoners, waarvan 300 kids: dat worden er over een tijdje slechts 250. Dat is een probleem: de fanfare moet zichzelf opnieuw positioneren. Deze informatie gebruikte ik als aankondiging om verandering in te zetten. Ook hebben we een nieuwe dirigent aangetrokken en zijn we meer buiten het dorp muziek gaan maken om zo onze zichtbaarheid te vergroten.

De muzikanten huren zelf een dirigent in. Dat creëert betrokkenheid. Eigen inbreng enthousiasmeert de jeugd. Er is bij het Muziekplein wat dat betreft meer mogelijk en meer vrijheid dan bij een traditionele fanfare. De kunst van het leiding geven is in een vereniging totaal anders dan in het bedrijfsleven.

Dit model werkt goed voor Neer, maar is geen garantie voor succes in andere regio's.

Trouwens, inmiddels is de volgende fase aangebroken: de creatie van een omnivereniging met sport en muziek. Dans-sport-muziek; dat ligt al dicht bij elkaar. Het idee van de Open Club heeft me daartoe geïnspireerd.”

### *Music Home*

“Tegelijkertijd heb ik Music Home opgericht voor jongeren tot 18 jaar. Music Home is een platform voor muziek makende jeugd. De voorwaarden om mee te kunnen doen aan Music Home zijn, ten eerste, dat je muziekonderwijs geniet, en ten tweede dat Music Home de context verzorgt en faciliteert en het jeugdlid zich actief inzet voor het verenigingsleven. Dat wil zeggen samenwerken, succesmomenten creëren en andere jeugd enthousiasmeren. Er is namelijk veel verloop van jeugd bij veel verenigingen.

Muziekplein is erg actief in het organiseren van optredens. Optreden geeft een kick, ook al is het 'alleen maar voor opa's, oma's en ouders. Het geeft kids een boost.

Music home begon in 2010. Er waren destijds drie kids in opleiding van onder de twaalf jaar, en in totaal vijftien jongeren. Deze speelden allen in het fanfareorkest van Neer. Vanaf dat moment zijn we de transitie gaan inzetten van fanfare naar muziekvereniging (Muziekplein). Ons doel was om van Muziekplein letterlijk een ontmoetingsplek te maken voor allerlei mensen die muziek willen

maken en voor allerlei soorten muziek. Inmiddels zijn bij Muziekplein bijvoorbeeld aangesloten een musicalgroep, een percussiegroep en een harmonie.”

### Samen Winnen

“*Samen Winnen* moet collectief werken, niet per vereniging. Breng soortgelijke verenigingen met elkaar in contact. Dat inspireert. Creëer een pool van coaches en laat deze de verenigingen bezoeken. Doe veldwerk en geef advies. De coaches moeten op locatie bij de verenigingen inventariseren wat het ‘probleem’ is. Immers, je kunt van bestuursleden die 30 jaar zitten niet verwachten dat ze zich bewust zijn van het idee dat ze überhaupt een probleem hebben of dat er ontwikkelingen zijn die de vereniging bedreigen. Bewustwording creëren is dus essentieel.”

Lees hier meer over het concept [Muziekplein](#).

Fanfare De Eendracht/ Muziekplein Neer	Situatie
1. positionering vereniging	Onder dreiging van krimp en ontgroening besloot het bestuur van Fanfare De Eendracht in Neer tot een nieuwe koers: samenwerken met (bijna) alle verenigingen in Neer om bestaansrecht te garanderen
2. Inventarisatie werkgebieden samenwerking	Met een bevlogen drijfkracht zocht men samenwerking met andere verenigingen op gebied van met name differentiatie/diversificatie in het aanbod: niet alleen meer koperblazers, maar ook andere muziekinstrumenten en genres aantrekken, ongeacht leeftijd, niveau of genre. Dit traject mondde uit in oprichting van een nieuwe vereniging: Muziekplein, waarin niet alleen fanfaremuzikanten zich thuis voelen, maar ook andere (jonge) muzikanten die voorheen geen lid waren van de fanfare. Tevens zette men in op vernieuwing en versterking van de organisatiestructuur: verjonging en verandering van de mindset. Bovendien zocht men actief partnerschap met andere muziekverenigingen.
3. Win-winsituatie in kaart brengen	De winst zit vooral in het toekomstproof maken van het verenigingsleven in Neer. Door ontgroening en vergrijzing zou de fanfare als standalone zijn kritische massa en bestaansrecht kunnen verliezen. Door actief samen te werken en zich open te stellen voor groter ‘publiek’, voorkomt men dit. Het concept en format van Muziekplein geven ruimte voor behoud van eigen achterban en identiteit en scheppen tegelijkertijd ruimte voor vernieuwing en verbreding.
4. Praktiseren en concretiseren	Het traject valt of staat bij de bereidheid van alle betrokkenen om mee te willen veranderen. Oude, stugge bestuursleden moesten plaats maken voor nieuw elan. Kader en vrijwilligers betrokken houden door meerwaarde van verandering te laten inzien.
5. Bijsturen	Muziekplein is nog volop in ontwikkeling en groei

6. Kritische succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groot besef van gevolgen krimp, ontgroening en vergrijzing</li> <li>- Bestuurskracht in combinatie met het hebben van een duidelijke, concreet uitvoerbare toekomstvisie.</li> <li>- Innovatie in muziekverenigingsleven: openstellen voor andere genres, anders geen bestaansrecht. Aansluiten bij 'smaak' van jeugd en eigen inbreng mogelijk maken.</li> <li>- Creatief samenwerken met partner-verenigingen.</li> <li>- Inzetten op jeugdige aanwas en jeugdopleidingen</li> </ul>
Trefwoorden	<p>Verenigen nieuwe stijl, op twee manieren: Focus op de verbreding van de doelgroep en op diversificatie van aanbod om dreigende ledenterugloop te voorkomen. Zorg voor vernieuwend aanbod en een mix van stijlen, genres, en nieuwe composities.</p> <p>Innovatie in organisatiestructuur en bestuur: verjonging, aspirant- bestuursleden al vroeg betrekken bij bestuurszaken en workshops en modules aanbieden om bestuurskundige vaardigheden te verbeteren.</p>

## Verzamelde cases

**VRAGENLIJST** Dalende ledentallen en terugtrekkende overheid voornaamste oorzaken

# Sportclubs vrezen toekomst

door Kitty Borghouts/Judith Janssen

**SITTARD** - Drie op de vier Limburgse sportverenigingen maken zich zorgen over hun toekomst, vooral over dalende ledentallen en in rap tempo afnemende (subsidie)inkomsten. Dat blijkt uit een rondgang langs sportverenigingen in Limburg.

Ruim honderd clubs vulden een vragenlijst in over hun situatie en

hun toekomstverwachting. Veldsportverenigingen, met name in Zuid-Limburg en dan vooral de voetbalclubs, zijn het somberst, vooral over teruglopende subsidieën en sponsorinkomsten en opheffen van sportparken door gemeenten die bezuinigen. Gedwongen samenwerking of fusie met andere verenigingen zal het ledental verder doen dalen, verwachten de clubs, omdat die ontwikkeling reisafstanden vergroot en de binding met de ge-

meenschap aantast. Zaalclubs hebben minder financiële zorgen, maar vrezen vooral snel teruglopende ledentallen, waardoor ze moeten inleveren op zaalcapaciteit. Voor hen is het lastig binnen de eigen gemeente betaalbare zaaluren te bemachtigen op gunstige uren.

Limburgers zijn de afgelopen jaren iets meer gaan sporten (65 procent sport minimaal eens per maand), maar minder in clubverband. Gecombineerd met de bevol-

kingskrimp verwacht het Mulier Instituut (onderzoeksbureau op gebied van sport) dat het aantal mensen dat lid is van een vereniging in Limburg de komende jaren verder daalt. Dat zorgt onmiddellijk voor gaten in verenigingsbegrotingen.

Omdat gemeenten ook steeds minder subsidiegelden uittrekken voor sportclubs, meer zelfredzaamheid verwachten en tegelijkertijd de clubs vragen hun aanbod te vernieuwen (meer geënt op kansarme

groepen of bevordering van gezondheid) voelen clubs zich in een verdomhoekje geduwd, geeft een meerderheid aan. Ze wijzen erop dat het verdwijnen van clubs de leefbaarheid in dorpen aantast. Verenigingen vinden dat de overheid clubs niet genoeg tijd geeft om zich aan te passen.

Morgen start een zesdelige serie artikelen over de toekomstverwachtingen van de Limburgse sportclubs.

Tot slot deden we een verkennende analyse van cases die in 2015 werden beschreven in de Limburger. De Limburger besteedde in zes artikelen aandacht aan de toekomstverwachtingen van de Limburgse sportclubs. Zij stuurden hiervoor een vragenlijst en kregen die (ingevuld) terug van ruim 100 clubs in Limburg (zie boven, bron: Dagblad De Limburger, 3 december 2015).

Besturen vreesden vooral teruglopende ledenaantallen, financiële problemen door een terugtrekkende overheid.

In onderstaand overzicht zie je de meest genoemde problemen en mogelijke oplossingen op een rij, in willekeurige volgorde.



Het ervaren probleem	Mogelijke oplossingen	Toelichting
teruglopend ledenaantal	nieuwe leden aantrekken	
vergrijzing	diversificatie in aanbod	sport en beweging voor ouderen, gehandicapten, kinderen met obesitas
ontgroening	diversificatie in aanbod	
individualisering/ consumentisme/ informalisering	diversificatie en differentiatie in activiteitsaanbod/ maatschappelijke ontmoetingsplaats worden om groter bereik te creëren	kinderopvang, sociale werkplaats, werklozen te werk stellen, ouderenzorg, etc.
vrijwilligerstekort	leden en met name jeugd actief betrekken bij bestuur, activiteiten en vrijwilligerstaken	
gebrek aan bewustwording/ geen urgentie voelen tot noodzaak verandering/ passieve houding	opheffing / samenwerken/fuseren/ vernieuwen	
te veel maatschappelijke taken te vervullen> angst voor vervlakking van de originele missie van de club	maatschappelijke functie vervullen (Brede Maatschappelijke Voorziening)	
gebrek aan sponsors	actieve sponsorwerving/ samenwerkingen aangaan met MKB/ beter benutten netwerk eigen achterban	
vergrijzing bestuur > instandhouding van zelfde soort bestuur (grijs en wit) wegens 'ons kent ons en oud'> aftredend bestuurslid draagt gelijkgestemd nieuw bestuurslid aan	verjonging en vernieuwing in bestuur/ rouleersysteem, modules bestuurskundige vaardigheden aanbieden, jongeren enthousiasmeren voor bestuursfunctie	
angst voor verandering en verlies eigen identiteit en autonomie> te veel nieuwe instroom kan vervreemding veroorzaken, verlies verenigingsgevoel		
passief of reactief bestuur	actief daadkrachtig bestuur	
gebrek aan toekomstvisie, beleidsplannen, ambities en de tools om deze te realiseren	werken aan toekomstvisie, ambities en beleid formuleren en omzetten in actieplan	

## Conclusie: het onderscheidend vermogen van verenigingen

In voorgaand hoofdstuk keken we door de bril van verenigingsbestuurders naar hun clubs. Waar staan ze? Waar willen ze heen? Wat zijn hun ambities? Wat is het onderscheidend vermogen van verenigingen? Waarom lukt het de ene wel om bloeiend en springlevend te zijn en te blijven, terwijl anderen vechten voor hun bestaan? Uiteraard spelen tal van omstandigheden daarbij een rol. Het specifieke krachtenveld waarin een vereniging zich bevindt, met bijbehorende omstandigheden op macro-, meso- en microniveau, maakt elke situatie uniek.

Deze inkijk bij verenigingen kan ons helpen om de volgende vraag te beantwoorden:

**“Wat zijn kritische succesfactoren voor een vitale en toekomstbestendige vereniging en op welke wijze draagt *Samen Winnen* bij aan het inzichtelijk maken van die kritische succesfactoren?”**

Reflecterend op de data van hoofdstuk 2 kunnen we niet anders concluderen dan dat het onderscheidend vermogen van verenigingen grotendeels afhangt van de **mindset, daadkracht, wilskracht en visie** van het verenigingsbestuur. Of in één woord: **bestuurskracht**.

Bestuurskracht is een essentiële factor om een toekomstbestendige en vitale vereniging te worden en te blijven. Maar omdat bestuurskracht als term op zichzelf staand niet zo veel zegt, zijn bij de ontleding van de succesfactoren van verenigingen in dit onderzoek een aantal indicatoren gevonden die iets zeggen over de mate van bestuurskracht.

### Bestuurskracht

Bestuurskracht kan voor deze cases (deze gegevens zijn niet zonder meer te generaliseren) worden ondergebracht in de volgende bestuurstaken of bestuursgebieden:

- Visie en beleid
- Financiën
- PR en communicatie
- Missie en clubgevoel
- Organisatiestructuur
- Beheer en behoud (accommodatie)

### Handelingsperspectieven van verenigingen

De handelingsperspectieven die verenigingen in dit onderzoek aannemen zijn soms een oplossing maar vaker een preventieve maatregel voor de gevolgen van demografische en maatschappelijke ontwikkelingen. De handelingsperspectieven zijn als volgt samen te vatten:

- 1 Visie en beleid:
  - bewustwording van huidige maatschappelijke positionering van de vereniging
  - (nieuwe) toekomstvisie formuleren, keuzes maken, prioriteiten stellen en vooruitdenken
  - draagvlak creëren voor (vernieuwde) toekomstvisie

- stappenplan/actieplan maken
  - upgrade van het verenigingsimago (hangt samen met pr & communicatie)
  - clubgevoel / identiteit /missie formuleren die eenheid scheidt en deze zichtbaar maken
- 2 Nieuwe samenwerkingsvormen en partnerschappen:
- samenwerken met andere verenigingen, in zelfde branche of in andere branche bijvoorbeeld door gezamenlijk inkoop, zoals:
    - inkoop van kennis (gezamenlijk train-de-trainer cursus/ module besturen met een visie/ scheidsrechter-of trainersopleiding)
    - inkoop van materialen/ kleding/ instrumenten/ zaalhuur
    - inkoop van een externe professional (voor horeca-exploitatie/ management/ beheer en onderhoud accommodatie/ als procesbegeleider bij samenwerkingstrajecten)
    - inkoop van diensten
  - zelf evenementen initiëren (festivals/tradities/ jaarlijks terugkerende feestelijkheden ) en daarbij lokaal samenwerken
- 3 Nieuwe verdienmodellen:
- innovatie in (gezamenlijk) accommodatiegebruik en horeca-exploitatie
  - innovatie in sponsorwerving / beter benutten netwerk van eigen achterban / aansluiting zoeken met bedrijven die inhoudelijk passen bij vereniging
  - partnerschappen aangaan in de buurt bijvoorbeeld met MKB/ buurthuis/ onderwijs en (ouderen) zorg en welzijn (sociaal ondernemerschap)
- 4 Innovatie in vrijwilligers-en ledenwerving:
- differentiatie en diversificatie van activiteitenaanbod
  - openclubgedachte/ omnivereniging/ Brede Maatschappelijke Voorziening / Sport Dorp/ verbeterde pr & communicatie /marketing
  - vrienden van.../ club van 100..../ goededoelenactie/ etc.
- 5 Organisatiestructuur:
- bestuurstaken delegeren door instellen van werkgroepen en commissies enzovoort
  - spelersraad / jeugdraad/ vrienden van..../ club van 100 enzovoort
  - continu luisterend oor zijn / informatie vanuit achterban continu streamen richting bestuur; niet alleen tijdens ALV
  - jeugdleden actief betrekken bij voor hun relevante onderdelen van beleid en activiteiten (bijvoorbeeld organisatie feestavond of andere uitjes, logo-ontwerp, social media inzet, via hun netwerk werving nieuwe, jonge leden)
  - activering burgerkracht onder eigen leden /breder trekken van 'eigenaarschap' van de 'club' / leden verantwoordelijk maken voor bepaalde taken/onderdelen / draagvlak verbreden



### Het vrijwilligersvraagstuk

Het is niet verrassend dat het onderwerp ‘vrijwilligers’ bij bijna alle verenigingen hoog op de agenda staat. De verenigingsmonitor van het Mulier Instituut stelt dat 90% van de onder-vraagde verenigingen vrijwilligersvacatures hebben. Helaas zijn er vooral vacatures op de plek waar je geen vacatures wilt hebben, namelijk in het bestuur, het belangrijkste orgaan van de vereniging. ( Van Kalmthout et. al. 2014: 39)

Vrijwilligerswerk is door decentralisaties van de overheid en de opkomst van de participatie-samenleving, waarbij burgerkracht en zelfredzaamheid de boventoon voeren, van de periferie naar het hart van de maatschappij ‘geduwd’. En dat geldt niet alleen voor vrijwilligerswerk binnen het verenigingsleven, maar ook in zorg en welzijn. De crux voor verenigingen zit hem in het aantrekken en betrokken houden van (nieuwe) vrijwilligers. Het is daarbij belangrijk ze niet te overvragen. Elles Bulder, hoogleraar krimp aan de RUG, waarschuwt in dit kader voor de zogenaamde ‘vrijwilligersburn-out’ (28 september 2016 expertmeeting LKCA: Krimp en kunst en cultuur). Als iemand eenmaal heeft aangegeven iets voor de vereniging te willen doen, dan is de kans groot dat hij/zij voor steeds meer taken gevraagd wordt. Hiermee ligt de vrijwilligersburn-out op de loer. Door overbelasting haakt iemand op een gegeven moment helemaal af, en dan staat de vereniging met lege handen. Terwijl deze persoon wellicht best vrijwilligerswerk had willen blijven doen, maar dan beter aangepast op zijn/haar persoonlijke voorkeuren, tijden en frequentie (belastbaarheid).

Volgens Bulder is het ook nuttig om inzicht te hebben in de diverse ringen van betrokkenheid: alle leden zijn op een bepaalde manier en in een bepaalde mate betrokken bij de club. Maar dit verschilt van lid tot lid. Degenen die zich in de periferie van de vereniging ophouden en aange-ven inzetbaar te zijn, moeten niet gebombardeerd worden tot voorzitter van de technische commissie. Hun betrokkenheid, interesse en dus inzetbaarheid zijn hoogstwaarschijnlijk niet zo groot als van iemand die bijvoorbeeld al jaren les of training geeft en al in diverse commis-sies heeft gezeten. Bewustwording van de verschillende ringen van betrokkenheid helpt bestu-ren om de juiste poppetjes op de juiste plekken te plaatsen, en de inzetbaarheid van mensen op juiste waarde te schatten.

Hoewel het invullen van vrijwilligerstaken vaak een uitdaging blijkt, lijkt juist in krimpregio's de bereidheid tot vrijwillige inzet onder de bevolking groter dan elders. Vermeij schrijft: "Ook bevolkingskrimp gaat niet ten koste van de inzet. Integendeel: dorpsbewoners in krimpgemeenten nemen juist iets vaker initiatief dan de dorpsbewoners in groeiende gemeenten (11% ten opzichte van 9%). Dat bewoners die positief oordelen over de leefbaarheid niet meer initiatief nemen dan anderen, en dorpsbewoners in krimpgemeenten juist meer, wekt de indruk dat het nemen van initiatief een vorm van inzet is die veel gebruikt wordt bij het bestrijden van problemen" (Vermeij 2015:102).

## Valkuilen

Daarentegen lijken de oplossingen die worden aangedragen voor het 'krimpende' verenigingsleven zoals verregaande samenwerkingen, fusies, Open Clubs, omniverenigingen en koepelorganisaties juist ook een valkuil te kunnen zijn voor vrijwilligerswerving. Deze vorm van (vaak) top-down schaalvergroting kan ook leiden tot verminderde inzetbaarheid van leden en bewoners. Vermeij stelt namelijk dat:

"De resultaten van dit onderzoek bevestigen het gegeven dat sociale binding een belangrijke bijdrage aan de inzet van bewoners kan leveren. Veel van deze maatregelen versterken vooral de bestaande netwerken en dragen daarmee waarschijnlijk weinig bij aan de sociale vitaliteit van een dorp. De personen die deel van deze netwerken uitmaken, zijn immers al sociaal verbonden en zetten zich ook vaak al ergens voor in. Wie het sluimerende potentieel in een dorp wil aanspreken, kan zich daarom beter richten op het uitbreiden van sociale netwerken, waardoor bewoners bij het dorpsleven betrokken raken die dat voorheen nog niet waren. Deze nieuwe contacten brengen ook vaak nieuwe vaardigheden, kennis en inzichten met zich mee en dragen eraan bij dat de civil society een betere afspiegeling van de dorpsbevolking gaat vormen" (Vermeij 2015: 14).

Kortom, het is zinvoller om nieuwe doelgroepen aan te boren dan bestaande netwerken continu op dezelfde wijze te 'exploiteren'. Verenigingen die aansluiting zoeken bij jaarlijkse terugkerende events, tradities en festivals maken hiermee een heel slimme keuze.

## Samenwerken: omdat het moet of omdat het kan?

"Ik durf te stellen dat het nog nooit zo ingewikkeld was om een club te besturen. Vanwege, of juist ondanks, die grote druk realiseren gelukkig steeds meer verenigingen zich dat stilzitten geen optie is onder het motto: wie zijn toekomst niet zelf bepaalt, krijgt hem opgelegd" (Dagblad De Limburger, Stilzitten is geen optie', 15 januari 2016),

Aldus Jack Opgenoord, directeur Huis voor de Sport Limburg. De uitdagingen die verenigingen op zich af zien komen worden via verschillende copingstrategieën getackeld, met meer of minder succes. De verenigingen die oogkleppen op hebben, wachten waarschijnlijk moeilijke tijden. Opgenoord zet een en ander in historisch perspectief:

"Vroeger waren de besturen veel sterker. Toen zaten de notabelen, de bankdirecteuren in een bestuur. Dat is niet meer zo. Onze opdracht is ook: meer bestuurders terugkrijgen, we moeten daar meer werk van maken. Maar we gaan verenigingen of instanties niet vertellen hoe ze moeten veranderen, we gaan ze proberen te verleiden zelf met oplossingen te komen." Want, wil Opgenoord maar zeggen: "het blijft vrijwilligerswerk." (4 dec 2015, DDL: Hoe overleeft de sportvereniging?)

Structurele samenwerking met andere verenigingen of organisaties is voor veel verenigingen een manier om toekomstproof te raken en om met een minimale kritische massa op de been te blijven. Maar niet voor elke vereniging is samenwerken het gouden ei. Kijk maar naar Harmonie Sint Joseph en hun succesformule. Hun kritische succesfactor(en) zijn: scherpe bestuurskracht, een zeer duidelijke visie, een enthousiast en betrokken ledenbestand en de wil om zich kwalitatief te onderscheiden van andere harmonieën.

Schaalvergroting door samenwerking bevat ook valkuilen. Het geeft nieuwe dilemma's op alle vlakken van het verenigingsleven: organisatiestructuur, missie, beleid, activiteitenaanbod en -niet onbelangrijk - het clubgevoel. Bij instroom van grote groepen nieuwe leden tegelijk, ontstaat angst voor vervreemding, een gevoel van verlies van identiteit en clubgevoel. Hoogleraar Paul Verweel (bestuurs- en organisatiewetenschappen) zegt hierover in Dagblad De Limburger van 18 december 2015:

“Een ander spanningsveld is dat tussen de leden en de vereniging. Hoe ‘publieker’ een club wordt, hoe minder de leden zich ermee identificeren. En juist dat laatste is zo vreselijk belangrijk voor het bestaan van een club...Het begint met de liefde voor de sport, maar daarnaast gaat iemand ook bij een club omdat daar vriendjes zitten. Sport is een ‘ons-kent-ons cultuur’. Mensen komen uit dezelfde wijk of hetzelfde dorp. En al verschillen ze van elkaar, dat maakt de club ook levend. Een club biedt een mate van geslotenheid en geborgenheid. Ouderwets mischien. Maar dat is haar kracht. Breek je dat open, dan houd je niets over. Dan houd je over wat je ook op de sportschool kunt krijgen of in je werk.” (Het begint met liefde, DDL 18 dec 2015)

Vermeij redeneert als volgt in een context van sociale cohesie en het leggen van nieuwe verbindingen tussen dorpsbewoners:

“Een reëel risico is dat de beoogde ‘schaalvergroting’ in het dorpsleven ten koste zal gaan van de inzet van bewoners, omdat inzet buiten het dorp niet bij de lokale binding van bewoners aansluit. Het is daarom belangrijk te werken aan lokale bindingen die de grenzen van dorpen overstijgen, van waaruit samenwerking tussen dorpen tot stand kan komen zonder ten koste te gaan van het grote enthousiasme waarmee veel dorpsbewoners zich inzetten” (Vermeij 2015:14).

© Copyright 2015 Dagblad De Limburger / Limburgs Dagblad.  
Het auteursrecht, ook ten aanzien van artikel 15 AWW, wordt uitsluitend voorbehouden Dinsdag, 10 februari 2015

VERENIGINGEN

# Samengaan om te overleven

Samen kun je problemen beter aanpakken, denken de sport- en cultuurverenigingen in Veld. Dus trekken ze gezamenlijk op. Ze zitten in één pand, runnen samen de kantine en maken rookensylansen. Dit is de kans op overleving.

door Judith Jansen

D e stad van de kantonen, de vereniging van verenigingen. In Limburg zijn er honderden verenigingen die samenwerken om te overleven. Dit is de kans op overleving. Dit is de kans op overleving. Dit is de kans op overleving.



Leden van de Dorpsvereniging van Veld, terwijl de kerstballen hang aan de kantine. Foto: J. Jansen

De samenwerking tussen de verenigingen is sterk. In een klein dorp van 1500 inwoners zijn er honderden verenigingen die samenwerken om te overleven. Dit is de kans op overleving. Dit is de kans op overleving. Dit is de kans op overleving.

## Effectiviteit van Samen Winnen

Dat de methodiek *Samen Winnen* werkt, is waarschijnlijk niet zo verrassend. Verenigingen die 'aankloppen' voor ondersteuning, zijn zich hoogstwaarschijnlijk al bewust van de mogelijke negatieve gevolgen op hun vereniging van de veranderende samenleving. En daardoor zijn ze sneller geneigd actie te ondernemen. *Samen Winnen* heeft inmiddels aan de basis gestaan van tientallen 'interventies'. Deze variëren van kleine, op zichzelf staande, eenmalige interventies tot grotere strategieën, zoals meerjarenplannen en toekomstvisies die meerdere jaren beslaan en meerdere bestuurswisselingen 'overleven'.

De meerwaarde van de methodiek *Samen Winnen* zit ook in het spiegeleffect. Het enthousiasmerende karakter van de adviseur of procesbegeleider met het observerings- en relativeringsvermogen van een buitenstaander, zijn belangrijk voor het succes van de methodiek. Om verenigingen op deze wijze te ondersteunen heb je veel nodig: passie, een *insider-outsiders*-perspectief, doorzettingsvermogen, strategisch, politiek en bestuurskundig inzicht, een hele hoop communicatieve vaardigheden, creativiteit en doelgerichtheid. Als een procesbegeleider deze vaardigheden niet heeft, werkt de methodiek ook niet. Je zou de kwaliteit van de procesbegeleider een belangrijke kritische succesfactor voor de interventie kunnen noemen.

Verenigingen en besturen die zich niet bewust zijn van hun kwetsbare positie zoeken geen ondersteuning van *Samen Winnen*. En juist zij zouden er wellicht het meest van kunnen profiteren. Anderzijds: indien er geen besef is, is de kans klein dat een vereniging bereid is om te veranderen. Een intrinsieke motivatie ontbreekt dan. En daarmee is het beklimmen van de commitment-ladder eigenlijk bij voorbaat al gedoemd te mislukken.

Wellicht is het een goede eerste stap om actief op zoek te gaan naar zulke verenigingen.



## Aanbevelingen

- 1 Burgerparticipatie is helemaal niet zo makkelijk als wordt aangenomen. De rol van de procesbegeleider bij dit soort initiatieven is daarom cruciaal en moet ondersteund worden.
- 2 Stimuleer het uitgaan van eigen kracht (visie en beleid) bij verenigingen die dat al doen en die niet wachten tot ze dat van bovenaf krijgen opgelegd of door de tijd worden ingehaald.
- 3 Stimuleer andere manieren van verenigen om activiteiten overeind te houden, met name door nieuwe verdienmodellen.
- 4 Bestuurskracht is een essentiële factor om een toekomstbestendige en vitale vereniging te worden en te blijven. Blijf verenigingen ondersteunen bij het versterken van hun bestuurskracht.
- 5 Het is zinvoller om nieuwe doelgroepen te benaderen dan om bestaande netwerken continu op dezelfde wijze te 'exploiteren'. Verenigingen die aansluiting zoeken bij jaarlijkse terugkerende events, tradities en festivals maken hiermee een heel slimme keuze. Blijf deze mogelijkheden aanbieden, dan kunnen verenigingen zich steeds opnieuw aan een nieuw publiek presenteren.

## Bibliografie

- 1 Auteur onbekend (2016). *'Stil zitten is geen optie'*. Jack Opgenoord in Dagblad De Limburger 15 januari 2016.
- 2 Berghouts, Kitty en Janssen, Judith (2015) *Het begint met liefde. Bevolkingskrimp en daarvoor minder leden*. Dagblad De Limburger, 18 december 2015.
- 3 Berghouts, Kitty en Janssen, Judith (2015) *Hoe overleeft de sportvereniging?* Dagblad De Limburger, 4 december 2015.
- 4 Bulder, Elles (quote) op 28 september 2016 Expertmeeting LKCA: *Krimp, Kunst en Cultuur: Expertmeeting: Hoe dragen kunst en cultuur bij aan positieve ontwikkeling van krimpgebieden?*
- 5 Cuypers, Jan (2016) *De Paek en zijn succesformule*. In: Dagblad De Limburger. Datum onbekend.
- 6 Dam van, Frank, De Groot, Carola en Verwest, Femke (2006) *Krimp en ruimte: bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*. Rotterdam Ruimtelijk Plan Bureau: Nai Uitgevers.
- 7 Deckers, Dominique, De Jong, Joop en De Vries, Lilian (2014). *Bouwstenen voor een nieuwe toekomstvisie Huis voor de Kunsten Limburg*. Roermond: Huis voor de Kunsten Limburg (intern document).
- 8 Haar ter, Marian en Scholten, Sanne. (2015) *Sportplus: het nieuwe verenigen een feit*. Rotterdam: Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB), & Rotterdam Sportsupport (online: [https://www.kenniscentrumsport.nl/publicatie/?sportplus-het-nieuwe-verenigen-een-feit&kb\\_id=15218&kb\\_q=](https://www.kenniscentrumsport.nl/publicatie/?sportplus-het-nieuwe-verenigen-een-feit&kb_id=15218&kb_q=) )
- 9 Hoekman, Remco, Bulsink, Anne, en Kalmthout van, Janine. *Sportverenigingen in krimpkeren. Het belang van sportverenigingen voor de leefbaarheid in krimpkeren*. (2015) Mulier Instituut: Utrecht.
- 10 <https://nos.nl/artikel/2159571-weggestuurde-voetballertjes-mogen-weer-bij-bladella-spelen.html>
- 11 <https://www.rd.nl/vandaag/binnenland/hoe-staat-het-met-het-verenigingsleven-in-nederland-1.547183>
- 12 Kalmthout van, Janine, *Veel Succes!* (2014) in Sport Bestuur en management.
- 13 Knulst, Wim en Eijck van, Koen (2003). *Old soldiers never die. Op zoek naar een verklaring voor de disproportionele vergrijzing van het vrijwilligerscorps in Nederland tussen 1985 en 2000*. In: Mens & Maatschappij, jaargang 78, nummer 2, p 158-178, Amsterdam University Press: Amsterdam.
- 14 KNZB, Het sportbestuur en zijn organisatiestructuur (Z.j.z.p)
- 15 KNZB, Het sportbestuur en zijn organisatiestructuur z.j.z.p. , online: <https://www.knzb.nl/StippWebDLL/Resources/Handlers/DownloadBestand.ashx?ID=1000025208>
- 16 Lemmen, Bart (2016). *Evaluatie Workshops Ondersteunen Besturen*. Huis voor de Kunsten: Maastricht (intern document).
- 17 Reverda, Nol (2015). *Nieuw vocabulaire: kleiner groeien, de antistad en het randland*. Publicatie n.a.v. de 7<sup>e</sup> NEIMED krimplesing op 3 september 2015, Heerlen.
- 18 Seegers, Cristan en Steeghs, Henk. (2015). *Praktijkcase Samen Winnen Volleybal : Samenwerking volleybalverenigingen Noord-, Midden- en Zuid-Limburg*. Huis voor de Sport/ NeVo-Bo: Sittard/ Eindhoven.

- 19 Segers, Cristan (2015) *Paardensport Nuth: samenwerken, nu en in de toekomst*. Huis voor de Sport: Sittard (intern document).
- 20 Setten van, Jan (2011). *Hoe krijg ik ze zover? Draagvlak zonder dwang*. Business Contact: Amsterdam.
- 21 Taubman, Rosalie (2015): *Samenwerking in de zaalsport: business modellen voor zeggenschap op de accommodatie*. Flamengo Verandermanagement: Amsterdam.
- 22 Vermeij, Lotte (2015). *Dichtbij huis: lokale binding*: Uitgever SCP: Den Haag.
- 23 Werff, van der, Harold, Kalmthout van, Janine, Romijn, David (2014). *Verenigingsmonitor 2014. Noord-Limburg*. Mulier Instituut: Utrecht.

## **Colofon**

### **Vitale verenigingen in Limburg**

Een onderzoek naar Samen Winnen

Een samenwerking van :

#### **Huis voor de sport Limburg**

Het Huis voor de Sport Limburg is de provinciale kennis-, advies- en ondersteuningsorganisatie op het gebied van sport en bewegen en daardoor een belangrijke schakel in de provinciale sportinfrastructuur en het Limburgse verenigingsleven. Onze missie is om alle Limburgers aan het sporten en bewegen te krijgen. Hierin staan we niet alleen. Samen met de Provincie Limburg en Topsport Limburg geven wij invulling aan de Limburgse Olympische Ambitie. Hiervoor gebruiken wij de slogan:

Onze werkzaamheden hebben een sterk vernieuwend karakter. Wij zijn steeds op zoek naar initiatieven, producten en diensten van partners die nieuwe impulsen geven of een bijdrage kunnen leveren aan het sport- en beweegaanbod in Limburg. Deze initiatieven dragen we uit en helpen we mee te implementeren.

#### **Huis voor de kunsten Limburg**

Het Huis voor de Kunsten Limburg ondersteunt het Limburgse kunst- en cultuurveld in de meest brede zin. Het Huis is thuis in muziek, toneel, dans, beeldende kunst, film & fotografie, literatuur, musea, streektaal, monumenten en cultuurparticipatie. In hoofdzaak zijn wij een dienstverlenende organisatie die zich inzet voor de amateur- en professionele kunsten en het cultureel erfgoed in Limburg. De medewerkers houden zich onder andere bezig met beleid, organisatie, communicatie en administratie. De ene keer vooral faciliterend en uitvoerend, de andere keer initiërend en verbindend. De kern van de activiteiten wordt gevormd door de ondersteuning van de Huisgenoten: stichtingen en verenigingen die op provinciaal niveau actief zijn op het gebied van kunst en cultuur en meestal bestuurd worden door vrijwilligers. Daarnaast organiseert het Huis zelfstandig en met andere partners projecten en activiteiten en zijn wij in algemene zin een aanspreekpunt voor het culturele veld in Limburg.

#### **LKCA**

Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

Hoe doen we dat?

Wij ondersteunen professionals en bestuurders in ons vakgebied met kennis. Op onze bijeenkomsten, die we vaak samen met partners organiseren, ontmoet je professionals uit het hele land die van en met elkaar willen leren of willen samenwerken. Ook zetten we samen met professionals nieuwe ontwikkelingen in gang. Onze website staat boordevol informatie en ook onze publicaties zijn daar te vinden. Volg ons via onze nieuwsbrieven en/of social media, dan blijf je op de hoogte van ontwikkelingen binnen en buiten de sector. Heb je een vraag? Dan kun je ons altijd bellen of mailen.

Er zijn verschillende redenen om de samenwerking tussen sport en cultuur te stimuleren:

- De lokale praktijk vraagt erom: de situatie bij sport- en cultuurverenigingen qua ledenaantallen, vrijwilligersbeleid, accommodatiegebruik e.d.
- De bijdrage aan identiteit en gezondheid van zowel sport als cultuur: talentontdekking en -ontwikkeling, zingevingsvraagstukken.
- De bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken: participatieverhoging, de vitaliteit van krimpgebieden en de leefbaarheid in stadswijken.





#### **Het LKCA**

Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

#### **Hoe doen we dat?**

Wij ondersteunen professionals en bestuurders in ons vakgebied met kennis. Op onze bijeenkomsten, die we vaak samen met partners organiseren, ontmoet je professionals uit het hele land die van en met elkaar willen leren of willen samenwerken. Ook zetten we samen met professionals nieuwe ontwikkelingen in gang. Onze website staat boordevol informatie en ook onze publicaties zijn daar te vinden. Volg ons via onze nieuwsbrieven en/of social media, dan blijf je op de hoogte van ontwikkelingen binnen en buiten de sector. Heb je een vraag? Dan kun je ons altijd bellen of mailen.



#### **LKCA**

Kromme Nieuwegracht 66  
Postbus 452, 3500 AL Utrecht  
030 711 51 00, [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)

[www.lkca.nl](http://www.lkca.nl)