



Hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een goed functionerende sportvereniging te blijven of worden ?



Manon van Erp
studentnummer: 2176729
31-3-2015

Ralf Fleuren
Fontys Hogeschool Eindhoven

Elise Rasenberg, PR &
Communicatie
Elles van der Heijden, team
verenigingen
Afdeling Sport & Recreatie,
'S-PORT

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie betreffende de communicatie van 'S-PORT (communicatieplatform van de afdeling Sport & Recreatie gemeente 's-Hertogenbosch. De scriptie is geschreven als individuele opdracht in het kader van het afstuderen aan Fontys Hogescholen Eindhoven in de richting Communicatie Management.

Met veel enthousiasme ben ik begonnen met de opdracht voor 'S-PORT. Ik heb me verdiept in alle ontwikkelingen die er gaan zijn, zowel binnen sportverenigingen, sportomgeving en de afdeling Sport & Recreatie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Op basis van een kwantitatief en kwalitatief onderzoek is er een gefundeerd advies tot stand gekomen en zijn er doordachte keuzes gemaakt. Dit heeft voor het eindproduct gezorgd wat is afgestemd op 'S-PORT.

De afstudeerscriptie is geschreven met ondersteuning van Elles van de Heijden, medewerker team verenigingen, en PR & Communicatie medewerkster Elise Rasenberg. Ik wil Elles en Elise bedanken voor hun enthousiaste begeleiding.

Verder gaat mijn dank uit naar alle respondenten die deel hebben genomen aan mijn onderzoek en naar de medewerkers van 'S-PORT voor de fijne samenwerking en betrokkenheid tijdens het onderzoek.

Tot slot wil ik Ralf Fleuren bedanken voor zijn begeleiding tijdens het schrijven van mijn afstudeerscriptie. Niet alleen voor het kritische kijken naar mijn scriptie, maar ook voor het stimuleren om zo goed mogelijk resultaat te behalen.

Veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Manon van Erp

Samenvatting

'S-PORT is een communicatieplatform en is onderdeel van de afdeling Sport en Recreatie van de Gemeente 's-Hertogenbosch. 'S-PORT is een communicatieconcept dat zich inzet voor sport en beweging en wil zoveel mogelijk mensen en sportverenigingen met elkaar in contact brengen. De gemeente 's-Hertogenbosch onder de noemer 'S-PORT probeert op deze manier ruimte te maken voor talent. Zelf organiseert 'S-PORT verschillende sportstimuleringsactiviteiten samen met sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.

Aanleiding onderzoek:

Na een jaar pionieren door de afdeling Sport en Recreatie is gebleken dat er erg veel is voor verenigingen. *Informatie, bijeenkomsten, workshops enzovoorts. vanuit bonden, welzijn, gemeente, scholen en andere wijkorganisaties dat het voor verenigingen niet altijd helder is wie nou wat doet.* Daarnaast is ook niet duidelijk wat ze nou wel of niet moeten communiceren. Er was afgelopen jaren een digitale nieuwsbrief verspreidt onder ruim 400 abonnees, maar deze werd onvoldoende gelezen en bekeken.

Onderzoeksvraag

Hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een goed functionerende sportvereniging te blijven of worden ?

Onderzoek

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is er gebruik gemaakt van verschillende methoden. Er is op twee verschillende manieren fieldresearch uitgevoerd, zowel kwalitatief als kwantitatief. Kwalitatief onderzoek is gedaan doormiddel van diepte-interviews met bestuursleden van sportverenigingen. Kwantitatief onderzoek is gedaan doormiddel van afnemen van enquêtes bij bestuursleden. Daarnaast is er deskresearch uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in sportverenigingen, wat er speelt in de maatschappij en het theoretisch kader. Daarnaast hebben er ook gesprekken plaatsgevonden met medewerkers van 'S-PORT.

Conclusies onderzoek

Het onderzoek heeft geleid tot een belangrijke conclusies. De belangrijkste conclusies worden hieronder toegelicht.

Interne analyse:

De medewerkers willen de verenigingen heel graag helpen, inspireren en verbinden. Dit komt alleen nog niet goed tot zijn recht. Ondanks dat 'S-PORT actief is op Sociale media en een website hebben waar alle informatie op staat blijkt uit onderzoek dat bijna de helft van de sportverenigingen niet op de hoogte is over wat 'S-PORT en als onderdeel daarvan team verenigingen voor sportverenigingen kan betekenen. De sportverenigingen die wel bekend zijn met 'S-PORT en team verenigingen, ervaren de medewerkers als enthousiaste en sportgerichte mensen.

Externe analyse:

De sportverenigingen zijn over het algemeen tevreden over de huidige communicatie. Wanneer sportverenigingen informatie ontvangen vanuit 'S-PORT ontvangen zij deze het liefst via de website of direct-mail. De sportverenigingen benoemen allemaal dat ze de persoonlijke communicatie fijn vinden. Interactie is belangrijk om te inspireren en verbinden. Hierop moet 'S-PORT in spelen. Door interactie te genereren komen de sportverenigingen en 'S-PORT samen tot (goede) ideeën vanuit verschillende invalshoeken. Een middel dat al inspeelt op interactie is het sportcafé, de sportverenigingen geven aan hier goede ervaringen mee te hebben.

Inzichten

'S-PORT wil sportverenigingen inspireren, helpen en verbinden. 'S-PORT moet zich meer tussen de sportverenigingen gaan bewegen, om erachter te komen waar de sportverenigingen behoefte aan hebben. 'S-PORT moet minder gaan communiceren vanuit de top down benadering maar ervoor zorgen dat het dialoog centraal staat. Dit geeft ruimte voor interactie maar het helpt ook bij het verbinden van de sportverenigingen.

De sportverenigingen ontvangen informatie het liefst via de website en direct-mailing. Naast de online media geven zij ook een voorkeur aan voor offline media zoals de stadskrant. Opvallend is dat zij weinig behoefte hebben aan het ontvangen van informatie via sociale media. Dit is opvallend omdat bijna iedere sportverenigingen wel gebruik maakt van sociale media zoals Facebook. Zij communiceren voornamelijk met hun leden via de website, direct-mail en via een nieuwsbrief.

De sportverenigingen hechten veel waarde aan het persoonlijk contact met werknemers van team verenigingen. Zij gaven aan dat wanneer zij vragen hadden, contact opnamen met een medewerker die zij al eerder hadden gesproken. Voornamelijk werden de namen genoemd van de medewerkers van team verenigingen.

Daarnaast zijn de sportverenigingen erg positief over het sportcafé. De sportverenigingen worden gehoord, het is persoonlijk een geeft de mogelijkheid tot interactie. Het is van belang om het persoonlijke contact goed te onderhouden met de sportverenigingen. Daarnaast is het belangrijk om de conversatie tussen sportverenigingen te stimuleren. Hierdoor kunnen ze samen tot betere oplossingen komen. Dit kan zowel via online middelen zoals sociale media, maar kan ook door offline middelen. Hoe persoonlijker de interactie is, hoe meer beleving er gecreëerd kan worden. Daarnaast zorgt het ook voor een grotere betrokkenheid van de sportverenigingen.

Strategisch advies

Bij het beschrijven van het strategisch advies staat de onderzoeksvraag centraal. De strategie is met name gericht op het inspireren, helpen en verbinden van sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.

- Gebruik de persoonlijke participatie strategie. Hierbij ligt de nadruk op interactie. 'S-PORT moet processen organiseren waarbij de interactie met de sportverenigingen op gang blijft. Dit zorgt voor een zo goed mogelijke samenwerking.

Door participatie krijgt de gemeente 's-Hertogenbosch ('S-PORT) meer begrip, interesse, samenwerking en betrokkenheid van en tussen de sportverenigingen.

- De volgende communicatiemiddelen dienen door 'S-PORT ingezet te worden om de sportverenigingen betrokken te laten voelen en om de interactie te vergroten: website, email, facebook, linked-in, brainstormsessies, viral video, advies orgaan, informatiefolder/magazine en het persoonlijk contact moet goed onderhouden worden.

Inhoud

1. Inleiding	7
1.1 De organisatie	7
1.2 Aanleiding onderzoek	7
1.3 Onderzoeksvraag	7
1.4 Doelstellingen	8
1.5 Eindproduct	8
2. Onderzoeksmethode	9
2.1 Onderzoeksvragen	9
2.2 Onderzoeksmethoden	9
2.3 Methodes	9
3. Literatuuronderzoek	12
3.1 De maatschappij	12
3.2 De overheid	12
3.3 Overheidsparticipatietrap	13
3.4 Communicatie	14
3.5 Communicatie kruispunt	14
3.6 Molen van Royen	15
3.7 Storytelling	15
4. Interne analyse	16
4.1 De organisatie	16
4.2 Projecten van 'S-PORT	17
4.3 Partners van 'S-PORT	18
4.4 Communicatie	19
4.5 Resultaten interne analyse	22
4.6 Conclusie interne analyse	23
5. Externe analyse	24
5.1 Doelgroep analyse	24
5.2 DESTEP analyse	25
5.3 Verenigingen	29
5.4 Resultaten kwantitatief onderzoek	33
5.5 Conclusie externe analyse	38
6. Inzichten	40
7. Strategisch advies	42
8. Implementatie	47
9. Bibliografie	48

1. Inleiding

1.1 De Organisatie

Het communicatieplatform 'S-PORT is onderdeel van de afdeling Sport en Recreatie van de Gemeente 's-Hertogenbosch. 'S-PORT is een communicatieconcept dat zich inzet voor sport en beweging en wil zoveel mogelijk mensen met elkaar in contact brengen. De gemeente 's-Hertogenbosch onder de noemer 'S-PORT probeert op deze manier ruimte te maken voor talent. Zelf organiseert 'S-PORT verschillende sportstimuleringsactiviteiten samen met sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.

De missie van 'S-PORT is het willen uitdagen, verbinden en inspireren. Iedereen mag meedoen en moet mee kunnen doen. 'S-PORT wil sportverenigingen helpen en dichter bij elkaar brengen. Sporten en bewegen door, voor en met de stad komt daarmee in beeld.

Binnen de afdeling Sport en Recreatie is vorig jaar besloten om actief ondersteuning te gaan bieden aan verenigingen. 'S-PORT wil dat de sportverenigingen in de stad vanuit hun eigen kracht zo goed mogelijk binnen de sportverenigingen functioneren. Waar nodig is zal de gemeente 's-Hertogenbosch de sportverenigingen bijstaan. Vanaf 1 april 2013 is de functie verenigingsondersteuner in het leven geroepen om vragen, wensen en behoeften van verenigingen meer in kaart te brengen. Daarbij is er ook gestart met een 'team verenigingen' vanuit de afdeling Sport en Recreatie.

1.2 Aanleiding onderzoek

Na een jaar pionieren door de afdeling Sport en Recreatie is gebleken dat er erg veel is voor verenigingen. *Informatie, bijeenkomsten, workshops enzovoorts. vanuit bonden, welzijn, gemeente, scholen en andere wijkorganisaties dat het voor verenigingen niet altijd helder is wie nou wat doet.* Daarnaast is ook niet duidelijk wat er nou wel en wat niet gedeeld moet worden als het op informatie aankomt. Kennisdeling verenigingen onderling, aanbod projecten of uitnodigingen van bijeenkomsten. Er is afgelopen jaren een digitale nieuwsbrief verspreidt onder ruim 400 abonnees, maar deze werd onvoldoende gelezen en bekeken. Vanuit team verenigingen en de communicatie afdeling is de vraag ontstaan hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een zo goed mogelijk functionerende sportvereniging te worden?

1.3 Onderzoeksvraag

De aanleiding beschreven in paragraaf 1.2 levert de volgende onderzoeksvraag op.

Hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een goed functionerende sportvereniging te worden ?

1.4 Doelstellingen

De doelen van dit communicatieplan zijn:

- -Inzichtelijk maken hoe de huidige relatie is tussen 'S-PORT en de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.
- - Inzichtelijk maken wat de behoeftes zijn van de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch op het gebied van informatievoorziening vanuit 'S-PORT.
- - Inzichtelijk maken hoe sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch bereikt willen worden.
- - Inzichtelijk maken hoe sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch communiceren binnen eigen vereniging.
- - Inzichtelijk maken wat knelpunten zijn in de huidige communicatie tussen sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch en 'S-PORT.
- - Voorstellen doen op het gebied van communicatie tussen sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch en 'S-PORT.

Het inzichtelijk maken van de behoeftes van de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch is op dit moment van groot belang voor 'S-PORT. Conclusies uit de onderzoeksresultaten zullen leiden tot een strategisch advies.

1.5 Eindproduct

Het onderzoeksrapport toont de resultaten van deze afstudeeropdracht. Conclusies en inzichten leiden uiteindelijk tot een advies over hoe 'S-PORT de sportverenigingen zo goed mogelijk weet te inspireren, helpen en verbinden.

2. Onderzoeksmethode

2.1 Onderzoeksvragen

Centrale vraag:

Hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een goed functionerende sportvereniging te worden?

Om antwoord te geven op de centrale vraag zijn er een aantal deelvragen opgesteld.

Deelvragen:

- Hoe is de huidige relatie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.
- Wat zijn de behoeftes van de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch op het gebied van informatievoorziening vanuit 'S-PORT?
- Hoe verloopt de communicatie tussen sportverenigingen en 'S-PORT?
- Wat zijn knelpunten in de huidige communicatie tussen sportverenigingen in gemeente 's-Hertogenbosch en 'S-PORT?
- Wat zijn de behoeftes van sportverenigingen in gemeente 's-Hertogenbosch rondom communicatie vanuit 'S-PORT?

2.2 Onderzoeksmethodes

2.3 Methodes:

2.3.1 Deskresearch

Deskresearch is uitgevoerd om te achterhalen wat er speelt binnen en rondom sportverenigingen. Daarnaast is er deskresearch uitgevoerd voor het theoretisch kader, interne en externe analyse. Het theoretisch kader is beschreven door middel van literatuur en internetbronnen. De interne en externe analyse is beschreven aan de hand van zoveel mogelijk informatie uit bestaande kennis en bronnen. Hierbij is gebruik gemaakt van interne informatie van 'S-PORT en van internetbronnen voor de externe analyse. Doormiddel van Deskresearch heb ik een duidelijker beeld gekregen wat er speelt binnen en rondom sportverenigingen, maar ook wat 'S-PORT voor sportverenigingen kan betekenen. Hierdoor heb ik beter fieldresearch uit kunnen voeren.

2.3.2 Fieldresearch

Fieldresearch is uitgevoerd op twee manieren. Er is gebruik gemaakt van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek met behulp van enquêtes die verspreid zijn onder 170 bestuursleden van de sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch. Hiervan hebben 65 bestuursleden de enquête ingevuld. Kwalitatief onderzoek met behulp van diepte-interviews met 3 bestuursleden van verschillende sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch. Deze bestuursleden waren experts op dit gebied, zij waren alle drie al meer dan 10 jaar actief bestuurslid.

2.3.3 Enquêtes

De enquête is verspreid onder de bestuursleden van sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek om een groot aantal respondenten te bereiken en door op deze manier zo cijfermatig inzicht te krijgen in de ervaringen en behoeftes van de sportverenigingen. De enquête is tot stand gekomen met behulp van literatuuronderzoek en afstemming met Elise Rasenberg en Elles van der Heijden. De analyse van de uitkomsten van de enquête staan beschreven in de externe analyse. De gehele enquête staat in bijlage 1 en de uitkomsten van de enquête staan in bijlage 2.

Onderzoekspopulatie:

Binnen de gemeente 's-Hertogenbosch zijn 350 sportverenigingen. Onder deze 350 sportverenigingen zijn er ongeveer 170 sportverenigingen waar de afdeling Sport & Recreatie voornamelijk contact mee heeft en samenwerkt. In overleg met de afdeling Sport & Recreatie heb ik ervoor gekozen om deze 170 verenigingen als onderzoekspopulatie te gebruiken.

De enquêtes zijn afgenomen doormiddel van het online programma google docs.

In overleg met de afdeling Sport en Recreatie is er gekozen om te focussen op de 170 sportverenigingen waar de afdeling Sport & Recreatie voornamelijk contact mee heeft. De onderzoekspopulatie is dan 170 sportverenigingen. Dit betekent dat op basis van een steekproefmarge van 5% en een betrouwbaarheid van 95%, er minimaal 118 respondenten nodig zijn.

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in:

1. Hoe groot is de die u wilt toelaten? (%)

Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.

2. Wat is de omvang van de ?

Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.

3. Welke verwacht u in het onderzoek? (%)

Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.

B. Resultaat :

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%

Figuur 1. Steekproefcalculator <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

Doormiddel van de steekproefcalculator in figuur 1 is het aantal respondenten berekend om het betrouwbaarheidsniveau van 95% te behalen. In totaal hebben 65 respondenten de enquête ingevuld. Het betrouwbaarheidsniveau van 95% is niet behaald. Doormiddel van diepte-interviews met expert bestuursleden die al meer als 10 jaar actief bestuurslid zijn, is er genoeg aanvullende en betrouwbare informatie vergaard om tot een gedegen advies te komen.

Verspreiding van de enquête:

Om zoveel mogelijk respons te behalen is de enquête op verschillende manier verspreid. Daarnaast kreeg iedere respondent als dank voor deelname aan het onderzoek 3 kaartjes voor een voetbalwedstrijd van FC Den Bosch

1. De link van de enquête is verstuurd via de mail vanuit het algemene emailadres van de afdeling Sport en Recreatie. Hierin stond de oproep tot deelname aan het onderzoek, deze mail is verstuurd naar het gehele email-adressen bestand dat bekend is bij de afdeling Sport en Recreatie. Na enige tijd bleek er weinig respons te zijn en is er een reminder verstuurd. Voorbeeld van de email staat in bijlage 3
2. Link naar de enquête op de website van 'S-PORT (<http://www.s-port.nl/verenigingen.html>)
3. Medewerkers van 'S-PORT hebben de sportverenigingen die zij hebben gesproken geattendeerd op het onderzoek en de enquête en ze gevraagd om deze in te vullen.
4. Link verspreid via het Twitter account van de gemeente 's-Hertogenbosch.
5. Telefonisch contact opgenomen met sportverenigingen om ze nogmaals te attenderen op het onderzoek en persoonlijk te vragen om de enquête in te vullen.

Hierna was er nog te weinig respons en is er nogmaals een reminder verstuurd vanuit mijn persoonlijk e-mail adres van de gemeente 's-Hertogenbosch.

2.3.4 Diepte- interviews

De diepte-interviews zijn gehouden met de bestuursleden van verschillende sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch. Er is gekozen om met bestuursleden te praten met verschillende functies in het bestuur voor de diversiteit. De bestuursleden waren expert in hun vakgebied, ze waren alle al meer als 10 jaar actief bestuurslid. In totaal zijn er 3 bestuursleden geïnterviewd. De diepte-interviews waren gestructureerde vragenlijsten. Deze vragenlijsten zijn ook gebruikt voor de enquêtes die onder alle sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch zijn verspreid. De diepte-interviews zorgde voor de mogelijkheid om door te vragen op specifieke onderwerpen en zo een beter beeld te krijgen van de behoeftes en ervaringen van de sportverenigingen. De uitwerking van de diepte-interviews staan in bijlage 4.

2.3.5 Informele gesprekken/aanvullende informatie

Tijdens de gehele onderzoeksperiode hebben er verschillende informele gesprekken plaatsgevonden met de medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie. Deze gesprekken hebben voor andere inzichten gezorgd en onduidelijkheden opgehelderd.

Daarnaast heb ik in het begin van het onderzoek een cursusavond van team verenigingen bijgewoond en samen met de medewerkers flip-overs ingevuld over wat zij denken dat de behoeftes zijn op het gebied van communicatie onder de sportverenigingen en wat de medewerkers zelf willen communiceren. Daarnaast heb ik ze gevraagd naar overige tips met betrekking tot het onderzoek. De gehele uitwerkingen hiervan zijn te vinden in bijlage 5.

3. Literatuuronderzoek

Om grip te krijgen op de trends en ontwikkelingen die er spelen binnen sportverenigingen, de samenleving, de overheid en op communicatiegebied, is er gebruik gemaakt van literatuur. De literatuur zorgt voor meer diepgang in het onderzoek en de centrale vraag. De literatuur die in paragraaf 3.1 staat beschreven zal voor handvatten zorgen om het strategisch advies te onderbouwen.

3.1 De maatschappij:

3.1.1 Sociaal

Nederlanders verenigen zich in toenemende mate in de directe leefomgeving. Trends die dit beschrijven zijn regionalisering en lokalisering. 'Vanuit de behoefte ergens bij te horen, organiseert men zich in lokale gemeenschappen, de directe leefomgeving wordt belangrijker en in toenemende mate geven mensen zelf actief vorm aan de woonomgeving' (Noelle Aarts, Chantal Steuten en Cees van Woerkum, 2014, p.111). Sinds de jaren 60 en 70 komen burgers steeds meer voor hun eigen belangen en idealen op.

'De vitale samenleving is een feit, het politieke bestuur moet zich inspannen het werk van de overheid zo in te richten dat ruimte wordt gemaakt voor de betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van burgers.' (De Raad voor het Openbaar Bestuur [Rob], 2012).

De afdeling Sport en Recreatie onderdeel van de gemeente 's-Hertogenbosch wil de sportverenigingen stimuleren, motiveren en samenbrengen. Uiteindelijk is het de taak van verenigingen om zelfstandig te kunnen handelen.

3.1.2 Technologisch

Globalisering is een proces waarbij burgers over de hele wereld zich steeds meer en makkelijker met elkaar verbinden. De nieuwe informatie- en interactievoorzieningen die voornamelijk plaatsvinden via internet zorgen voor het vervagen van grenzen van ruimte en tijd (Noelle Aarts, 2014). Het nog steeds stijgende gebruik van nieuwe en sociale media vergroten het organiserende vermogen van burgers en maatschappelijke organisaties in de netwerksamenleving (Rob, 2012)

3.2 De Overheid (gemeente 's-Hertogenbosch)

3.2.1 Communicatie als sturingsinstrument

De overheid kan sturen met geld, regels en communicatie. De mogelijkheid om te sturen met geld wordt steeds beperkter en aan de landelijke regelgeving kan de gemeente 's-Hertogenbosch ook niet veel veranderen, dan blijft de communicatie nog over. Kortom communicatie wordt het belangrijkste sturingsinstrument van de nieuwe overheid (Rob, 2012).

3.2.2 De nieuwe rol van de overheid

Noelle Aarts (2014) beschrijft de veranderende rol van Nederlandse gemeentes. In de onderstaande afbeeldingen wordt deze verandering in beeld gebracht. Voorheen hadden gemeentes voornamelijk een sturende rol. Dit veranderd steeds meer in een participerende rol, in figuur 2 is de rol van de overheid weergegeven hoe hij voorheen was. In figuur 3 wordt de nieuwe rol van de overheid in beeld gebracht.



Figuur 2 *Beleid en communicatie:*
het sturingsmodel (O=overheid, B=burger)



Figuur 3 *Beleid en communicatie:*
het sturingsmodel (O=overheid, B=burger)

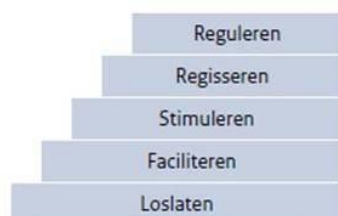
3.3 Overheidsparticipatietrap

Een model dat de nieuwe verhoudingen en rollen van overheid en burgers symboliseert is de overheidsparticipatietrap. In tegenstelling tot de participatieladder, waarbij er vanuit gegaan wordt dat de overheid eigenaar is van projecten en waarbij de burger gevraagd wordt door de overheid om mee te doen, wordt er in dit model vanuit gegaan dat burgers eigenaar zijn van projecten en dat zij bepalen wanneer de overheid kan of mag ondersteunen.

De overheidsparticipatietrap zegt het volgende:

Hoe lager de overheid op de trap staat, hoe meer ruimte er beschikbaar is voor de sportverenigingen.

Tijdens het beklimmen van de overheidsparticipatietrap is het moeilijk om te bepalen tot welke trede de overheid de trap het best kan beklimmen. Afhankelijk van het initiatief, de situatie en het onderwerp zullen de sportverenigingen zelf bepalen tot welke trede zij de hulp van de gemeente kunnen gebruiken. Het is belangrijk om te beseffen dat er niet één ideale rol is (Rob, 2012).



De Overheidsparticipatietrap

3.4 Communicatie

Zoals eerder besproken is communicatie het belangrijkste sturingsmiddel van de nieuwe overheid. Binnen communicatie zijn er veel veranderingen gaande. Communicatie is steeds minder eenrichtingsverkeer.

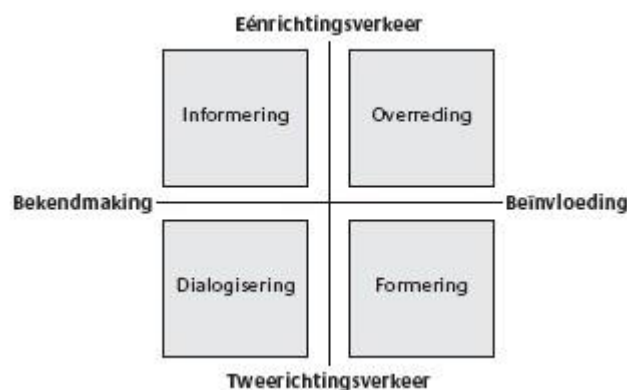
Communicatie 1.0 naar 3.0

Communicatie bestaat altijd uit een zender, ontvanger en een boodschap. Deze elementen zijn altijd hetzelfde gebleven, maar de richting van de communicatiestroom is veranderd. De communicatiestromen van vroeger tot nu worden aangeduid als 1.0, 2.0 en 3.0 (Derksen, 2010).

- 1.0: de zender staat centraal. Hij verstuurt informatie/communicatie naar de ontvanger maar er is niet of nauwelijks tweerichtingscommunicatie. 'S-PORt staat centraal. Voorbeelden van 1.0 communicatie vanuit 'S-PORt zijn de nieuwsbrief en de website.
- 2.0: de ontvanger staat centraal. De ontvanger laat van zich horen en gaat zelf steeds vaker de communicatiestroom bepalen. Ook koppelt hij informatie terug naar de zender. Er is sprake van tweerichtingscommunicatie. De sportverenigingen staan centraal, zij laten van zich horen en gaan steeds vaker de communicatiestroom bepalen. Voorbeelden van 2.0 communicatie zijn: het contact met sportverenigingen. 'S-PORt inspraak vraagt van sportverenigingen kan dat ook worden gezien als 2.0 communicatie.
- 3.0: de boodschap komt centraal te staan. Zowel zender als ontvanger communiceren continu maar de boodschap gaat veel intelligenter en gericht verlopen op basis van al je handelingen en communicatie. Met daarin het internet als hoofdrolspeler. Voorbeelden van 3.0 communicatie vanuit 'S-PORt zijn: communicatie via sociale media zoals Twitter en Facebook, e-mail verkeer en communicatie via smartphones.

3.5 Communicatiekruispunt

Communicatie gaat niet langer alleen maar over beïnvloeden van doelgroepen, interactie die verschillende partijen met elkaar aangaan wordt steeds belangrijker. Het is niet langer meer eenrichtingsverkeer maar tweerichtingsverkeer. Persoonlijk contact is hierbij ook belangrijk. (Ruler, 2012; Rob, 2012). In het communicatiekruispunt (figuur 4) van Betteke van Ruler worden 4 strategieën besproken.



Figuur 4 Communicatiekruispunt Betteke van Ruler

- Informeren: dit is de eerste strategie van het communicatiekruispunt. Hierbij gaat het er over dat er een boodschap bekend moet worden gemaakt aan de doelgroep. Er is geen mogelijkheid voor de doelgroep om te reageren.
- Overreden: het gaat er hier om dat er een boodschap wordt gecommuniceerd waarmee de doelgroep beïnvloedt moet worden. Meestal gebeurt dit aan de hand van massacommunicatie en is het éénrichtingsverkeer.
- Dialogiseren: bij dialogiseren ga je in gesprek met je doelgroep. Deze communicatiestrategie wordt voornamelijk toegepast bij interactieve beleidsvorming. Een voorbeeld van deze strategie is het werkoverleg.
- Formeren: dit is de laatste strategie van het communicatiekruispunt. Bij formeren zorg je dat je in gesprek raakt met je doelgroep en je wilt hen beïnvloeden/overtuigen van jouw mening. Een goed voorbeeld van formeren is lobbyen.

3.6 Molen van Royen

De Molen van Royen is een ander instrument om 3.0 communicatie te plannen. Interactie en terugkoppeling met betrokken partijen staan hierbij centraal.

In dit proces wordt van tevoren nagedacht over:

- 1) De verandering die men hoopt te bereiken.
- 2) De partijen met wie men interactief wil communiceren.
- 3) De communicatiemiddelen en -activiteiten die men verwacht in te zetten.
- 4) De globale communicatieboodschap.
- 5) Organisatorische aspecten zoals tijdsplanning, taakverdeling, begroting, mogelijkheden en beperkingen. (Noelle Aarts et al, 2014)

Het doel staat voor de stip aan de horizon. De contactgroep bestaat uit personen met wie men in contact wil komen. De inhoud bestaat uit de globale inhoud van de communicatieboodschap. De logistiek bevat de organisatorische aspecten en met de methode worden de communicatiemiddelen bedoeld (Noelle Aarts et al, 2014, pp. 227-228).

3.7 Storytelling

Een goed verhaal is een goede bouwsteen voor een strategie. Verhalen zijn overal, ook in iedere organisatie zijn verhalen. Door te vertellen geven mensen betekenis aan hun leven en werk. Om tot interactie te komen is een aansprekend verhaal nodig. Het verhaal zorgt ervoor dat de beleving bij de organisatie wordt versterkt en hierdoor betrokken blijven bij de organisatie. Deze methode zorgt ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan, daarnaast zorgt ze voor commitment en bevordert deze methode bovendien het samenwerken (StorytellingPeople, 2014).

De kracht van storytelling is:

Ordering: Gebeurtenissen in kaders plaatsen, wat rust en overzicht schept, waardoor men zich makkelijker met het verhaal kan identificeren.

Verbinding: Het verhaal verbindt mensen met elkaar en schept een band.

Betekenis: Verhalen geven betekenis aan gebeurtenissen en vertellen het waarom.

Beleving: Een verhaal roept emoties op en spreekt mensen aan.

Sturing: Door een verhaal biedt je mensen houvast en help je ze een richting te kiezen.



4. Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt de omgeving van 'S-PORT geanalyseerd. Het zal een duidelijk beeld geven van de rol van 'S-PORT en andere relevante informatie er om heen. Bij dit hoofdstuk heb ik gebruik gemaakt van interviews met medewerkers, interne documenten, sportvisie2014 en huisstijlrichtlijnen.

4.1 De organisatie

4.1.1 Gemeente 's-Hertogenbosch

De gemeente 's-Hertogenbosch telt 143.786 inwoners (<http://www.denbosch.nl>, stand per 1 januari 2014) en ligt in de provincie Noord-Brabant. De gemeente heeft twee woonplaatsen, 's-Hertogenbosch en Rosmalen. In bijlage 6 is een plattegrond van de gemeente 's-Hertogenbosch weergegeven. De gemeente 's-Hertogenbosch als organisatie levert haar inwoners een pakket aan diensten dat probeert te voldoen aan de behoeftes van de inwoners.

4.1.2 Afdeling Sport & Recreatie

De afdeling Sport & Recreatie is onderdeel van de gemeente 's-Hertogenbosch. Bij deze afdeling kun je terecht met allerlei praktische vragen over accommodaties en reserveringen, maar ook de noodzakelijke informatie over sportsubsidies en beleid. In bijlage 7 is een organogram weergegeven van de afdeling Sport & Recreatie

4.1.3 'S-PORT

Het communicatieplatform 'S-PORT is onderdeel van de afdeling Sport en Recreatie van de Gemeente 's-Hertogenbosch. 'S-PORT is een communicatieconcept dat zich inzet voor sporten en bewegen en wil iedereen met elkaar in contact brengen. De gemeente 's-Hertogenbosch onder de noemer 'S-PORT probeert op die manier ruimte te maken voor talent. Zelf organiseert 'S-PORT verschillende sportstimuleringsactiviteiten samen met sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.

Golden Circle

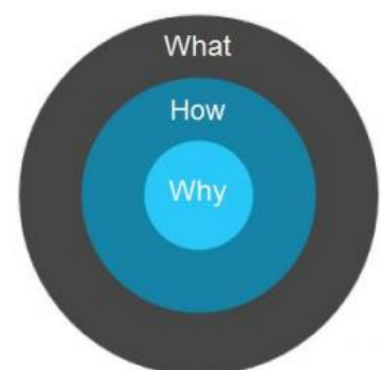
De golden circle is een denkmodel dat is ontwikkeld door Simon Sinek (2010). Hij beschrijft dat het delen van ervaringen steeds belangrijker wordt. Daarnaast moeten organisaties hun doelgroepen weten te inspireren. Simon Sinek laat met behulp van de Golden Circle zien dat mensen geïnspireerd raken door organisaties die denken, handelen en communiceren vanuit de "Why" van de organisatie.

Why:

'S-PORT wil uitdagen, verbinden en inspireren. Iedereen mag meedoen en moet mee kunnen doen. Sporten en bewegen door, voor en met de stad komt daarmee in beeld.

How:

'S-PORT wil een voedingsbodem zijn voor sport in de gemeente 's-Hertogenbosch. Door te acteren als een professionele organisatie met enthousiaste medewerkers met een passie voor sport. Sporten



en bewegen door, voor en met de stad komt daarmee in beeld.

What:

Het aanbieden van ruimte voor sport, activiteiten, actualiteiten maar ook contactgegevens zodat mensen kunnen genieten van sport in de gemeente 's-Hertogenbosch.

4.1.4 Visie en strategie 'S-PORT

'Sport en Bewegen daagt verenigingen uit om het sportaanbod te verruimen, de binding met de wijk te versterken en samen te werken met tal van andere organisaties. Verenigingsondersteuning richt zich op het versterken van verenigingen, zodat zij in staat blijven hun meerwaarde van ontmoeting, vorming en vrijwilligerswerk als interessante partner in de stad waar te maken. Om dit te bereiken ondersteunen ze sportverenigingen en andere sportaanbieders bij het versterken van haar organisatie'. (Doelmatigheidsonderzoek uitvoering sportstimuleringsbeleid gemeente 's-Hertogenbosch)

Door het inzetten van verenigingsondersteuning moeten verenigingen sterker worden, zodat ze hun maatschappelijke rol beter kunnen vervullen. Concrete projecten en middelen van Verenigingsondersteuning zijn het aanbieden van workshops, het matchen van verenigingsvraagstukken met het bedrijfsleven ('S-PORT SUPPORT), adviestrajecten op maat en het delen van nieuws en verhalen. Daarnaast kunnen verenigingen zelf aankloppen voor ondersteuning. (Doelmatigheidsonderzoek uitvoering sportstimuleringsbeleid gemeente 's-Hertogenbosch)

4.2 Projecten van 'S-PORT

'S-PORT organiseert vele projecten. Om een beter beeld te krijgen van wat 'S-PORT doet, staan hieronder een aantal voorbeelden van de vele projecten van 'S-PORT.

4.2.1 Methode City-trainers:

Tijdens de training worden de talenten van de deelnemers zichtbaar. Ze krijgen een flinke 'boost' zelfvertrouwen en er worden tools meegegeven om als Citytrainer aan de slag te gaan binnen de vereniging. Citytrainers kunnen bijvoorbeeld andere jeugdleden stimuleren om mee te doen aan clubactiviteiten of zich in te zetten voor andere leden. De binding met de vereniging zal hierdoor versterkt worden.

Methode Citytrainer heeft stedelijk al meer dan 160 Citytrainers opgeleverd. Jongeren combineren sporten en omgang met eigen vrienden in de vrije tijd. Tegelijkertijd zijn ze bezig met hun toekomst. Want alles wat ze leren tijdens de cursus, kunnen zij later goed gebruiken.

4.2.2 'S-PORTCAFÉ:

Veel sportverenigingen willen andere verenigingen ontmoeten om te netwerken, kennis te delen en krachten te bundelen. Daarom organiseert 'S-PORT het 'S-PORTCAFÉ. Dé plek om contacten te leggen, van elkaar te leren en om krachten te bundelen.

'S-PORTCAFÉ is een ontmoetingsplek voor verenigingen, bedrijven en andere sport liefhebbers waar verbinding centraal staat. Elke vereniging die zich verantwoordelijk voelt voor een veilig sportklimaat

binnen zijn of haar vereniging, kan zich aanmelden voor het 'S-PORTCAFÉ.

4.2.3 Sportimpuls:

De Sportimpuls is een subsidieregeling die door heel Nederland lokale sport- en beweegaanbieders financieel ondersteunt bij de opzet van activiteiten die ze ondernemen om meer mensen langdurig te laten sporten en bewegen. Deze activiteiten bestaan uit het opstarten en aanbieden van sportaanbod voor mensen die niet of nauwelijks sporten en bewegen of dreigen te stoppen met sporten en bewegen.

4.2.4 Team verenigingen:

Team verenigingen biedt ondersteuning op allerlei niveaus. Promoten van de sport of de vereniging of advies over bijvoorbeeld de financiële huishouding van verenigingen, een juridische kwestie of het vrijwilligersbeleid. 'S-PORT is ook een communicatieconcept wat ingezet wordt in het onderwijs en in de wijk om alles van sporten en bewegen in onze stad zichtbaar te krijgen. 'S-PORT wil verbinden, kansen zien en gebruik maken van de eigen kracht van de vereniging. Medewerkers van team verenigingen zijn te vinden zowel op kantoor als bij verenigingen op locatie.

4.2.5 Kennismakingscursussen (KMC):

Veel sportaanbieders doen mee met de KMC omdat ze jeugdleden willen werven. De gemeente ontvangt jaarlijks veel inschrijvingen van kinderen voor een kennismakingscursus bij allerlei sportverenigingen. Drie maal per jaar krijgen leerlingen van groep 4 t/m 8 van verschillende basisscholen uit de gemeente 's-Hertogenbosch de gelegenheid zich in te schrijven voor een sportieve kennismaking. Het is voor deelnemende clubs een handige manier om bij kinderen en hun ouders in beeld te komen.

4.3 Partners van 'S-PORT

Vele maatschappelijke en zakelijke partners ondersteunen initiatieven van 'S-PORT om inwoners van de gemeente 's-Hertogenbosch in beweging te krijgen.

4.3.1 Zakelijke support:

De sport in de stad krijgt support van vele zakelijke partners. Die partners zijn binnen het netwerk van 'S-PORT SUPPORT georganiseerd. Baker Tilly Berk, Brabant Wonen en gemeente 's-Hertogenbosch zijn de 'founding partners'. Alle bedrijven leveren support door projecten in de sport met denkracht of financiën te ondersteunen of door advies te geven aan sportaanbieders.

4.3.2 Maatschappelijke support:

Ook maatschappelijke organisaties zetten 'S-PORT kracht bij. Het onderwijs, welzijnsorganisatie Divers en GGD Hart voor Brabant. Alle partners ontmoeten elkaar regelmatig in de wijk, op school of waar dan ook. Samen werken ze aan een mooier en gezonder 's-Hertogenbosch.

4.3.3 Sportaanbieders:

Sportaanbieders zijn een belangrijke pijler onder 'S-PORT. Zij zorgen ervoor dat iedere inwoner van de gemeente 's-Hertogenbosch dagelijks, bijna op ieder uur van de dag, kán sporten. Of het nu om populaire sporten als voetbal, hockey en basketbal bij een van de bekende sportverenigingen gaat of niet voor de hand liggende sporten zoals rollerderby en goalball.

4.4 Communicatie

4.4.1 Website

'S-PORT beschikt over een website, www.s-port.nl hierop is informatie te vinden voor onder andere inwoners van 's-Hertogenbosch die opzoek zijn naar sportaanbieders. Daarnaast staat er ook informatie op over de vele projecten die zij organiseren, contactgegevens, nieuws, actualiteiten en informatie die specifiek voor doelgroepen zijn zoals sportverenigingen en het onderwijs.

4.4.2 Sociale media:

'S-PORT maakt gebruik van verschillende sociale media. 'S-PORT heeft een Facebookpagina (Sportdb073) en een Twitteraccount. Hierop delen zij nieuws, foto's en video's.

4.4.3 Overige communicatiemiddelen:

Naast de website en sociale media verspreidt 'S-PORT regelmatig persberichten. Daarnaast zet 'S-PORT flyers, posters en brochures in om activiteiten, evenementen en cursussen kenbaar te maken. Deze middelen worden op verschillende plaatsen in de gemeente 's-Hertogenbosch verspreid. Om inwoners en sportverenigingen van de gemeente 's-Hertogenbosch op de hoogte te brengen van het laatste nieuws en activiteiten maar ook 'S-PORT algemeen wordt door de medewerkers van PR & Communicatie gewerkt met meerdere communicatiemiddelen:

- Website
- Sociale media
- Flyers
- Brochures
- Persberichten
- A5 kaarten
- Drieluikkaarten
- Give-a-ways
- Posters
- Kalender
- Visitekaartjes
- Attentiekartjes
- Indrukflyers
- Roll-up banners
- Wandpanelen

4.4.3 Analyse belangrijkste middelen:

- Website



Het is lastig om op de website meteen bij de juiste informatie te komen voor verenigingen. Je moet als vereniging door de website navigeren om bij het kopje sportverenigingen te komen. Er is wel veel informatie te vinden over allerlei onderwerpen, zoals activiteiten, regelgeving enzovoorts. Op de website is doorverwijzing naar sociale media aanwezig. Daarnaast is op de website weinig te vinden over Team verenigingen. Je kan wel vinden wat Team verenigingen voor de sportverenigingen kan betekenen, maar verder is er niet te veel te vinden over wie die personen zijn. Het is onpersoonlijk.

- Sociale media

Facebook:



De facebook pagina van 'S-PORT heeft 305 likes. 'S-PORT is wel actief op Facebook ze plaatsen dagelijks nieuwsberichten en activiteiten via dit medium. Verder is er weinig persoonlijke informatie te vinden over de personen achter 'S-PORT.

Twitter:



De twitter pagina van 'S-PORT heeft in totaal 465 volgers en volgt zelf 183 twitter pagina's. In totaal hebben zij 674 tweets geplaatst. Ze zijn dus vrij actief op twitter. Voornamelijk worden net als op Facebook activiteiten geplaatst.

4.4.5 Communicatiestructuur extern:

De afdeling Sport en Recreatie proberen externe vragen eerst via de website te beantwoorden. Daarnaast kan men ook telefonisch contact opnemen. Dit verloopt via het centrale nummer van de afdeling Sport en Recreatie, maar er vindt steeds meer telefonisch contact plaats met specifieke personen van team verenigingen. Medewerkers van team verenigingen gaan ook langs bij de sportverenigingen, het contact verloopt op een persoonlijke manier met hen. Vragen worden face-to-face gesteld of ze bellen de medewerker van team verenigingen op met wie zij bekend zijn.

4.4.6 Huisstijl 'S-PORT

De huisstijl bestaat uit een aantal basiselementen, die bij de uitwerking van een communicatiemiddel altijd dienen terug te komen. Op die manier ontstaat er eenheid. De corporate communicatielijn wordt gebruikt om richting partners zoals het bedrijfsleven en scholen, en richting medewerkers te communiceren over 'S-PORT.

Het 'S-PORT logo:

Het logo bestaat uit drie elementen, namelijk:

- het woord SPORT (daar draait alles om in het netwerk).
- een 's, waarmee wordt bedoeld dat 'S-PORT van 's-Hertogenbosch is.
- een draak = komma, die refereert aan de Bossche moerasdraak en symbool is voor de stad.

Kleurgebruik:

De ondergrond heeft invloed op de herkenbaarheid en de leesbaarheid van het logo. Daarom zijn er verschillende versies voor verschillende ondergronden. Het logo wordt bij voorkeur positief, dus op een witte ondergrond afgebeeld. De basistinten zijn zwart en oranje. In geval van een uiting in zwart-wit kan wordt een van de onderste logo's gebruikt:

- Streeppatroon
- Omschrijving: 'S-PORT VOOR KIDS, 'S-PORT VOOR JONGEREN etc.

- Vermelding website www.s-port.nl
- Full colour beeld | foto

Lettertype:

CORPORATE lettertype: DIN 1451 Engschrift | alleen gebruikt in kapitaal

Lettertype platte tekst: Balance Regular en Balance Black

4.5 Resultaten Interne analyse

4.5.1 Imago 'S-PORT

Uit de enquêtes met de sportverenigingen is gebleken dat 50% goed bekend is met 'S-PORT. 34% zegt niet goed/niet slecht bekend te zijn met 'S-PORT. 16% geeft aan dat ze slecht bekend zijn met 'S-PORT.

In mijn onderzoek heb gevraagd om cijfers te geven (1-5, 1 is niet toepasselijk, 5 is zeer toepasselijk) aan de volgende kenmerken van 'S-PORT:

- Sportmindend, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,7
- Diensverlenend, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,3
- Betrouwbaar, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,4
- Deskundig, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,3
- Benaderbaar, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,4
- Vernieuwend, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,2
- communiceert duidelijk en voldoende, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,2
- Professioneel, gemiddeld geven de sportverenigingen het cijfer 3,4

Andere eigenschappen die naar voren komen zijn luisteren, meedenken, verbinden en ondersteunen. 50% geeft aan dat deze eigenschappen herkenbaar zijn in het contact met 'S-PORT. De rol van uitdagen scoort laag 14% geeft dit als een herkenbare rol van 'S-PORT.

Zoals al eerder aangegeven is de verenigingsondersteuning nu ongeveer 5 jaar actief. 48% van de sportverenigingen geven aan hiermee bekend te zijn. 52% van de sportverenigingen geeft aan hier niet mee bekend te zijn. 48% van de sportverenigingen die bekend is met de verenigingsondersteuning geven aan dat ze hierdoor beter geholpen worden dan voorheen. 25% van de sportverenigingen geven aan dat ze niet beter geholpen worden dan voorheen. 27% heeft hier geen mening over, of weten het niet.

Gemiddeld krijgt de verenigingsondersteuning het cijfer 6,7

Uit het onderzoek komt naar voren dat de sportverenigingen het persoonlijk contact met de medewerkers van team verenigingen erg prettig vinden. Zij omschrijven de medewerkers als gedreven, betrokken en enthousiaste personen.

4.5.2 Sterke en zwakke punten van 'S-PORT volgens sportverenigingen

Sterke punten:

- enthousiaste medewerkers
- sportminded
- makkelijk benaderbaar
- meedenkend
- verbindend
- ondersteunend

Zwakke punten:

- bekendheid verenigingsondersteuning
- informatie voorziening
- uitdagen van sportverenigingen
- onduidelijk meerwaarde team verenigingen

4.6 Conclusie Interne analyse:

Uit de interne analyse blijkt dat de medewerkers de verenigingen heel graag willen helpen en inspireren. Dit komt alleen nog niet goed tot zijn recht. Ondanks dat 'S-PORT actief is op Sociale media en een website hebben waar alle informatie op staat blijkt uit onderzoek dat bijna de helft van de sportverenigingen niet op de hoogte is over wat 'S-PORT en als onderdeel daarvan team verenigingen voor sportverenigingen kan betekenen. De sportverenigingen die wel bekend zijn met 'S-PORT en team verenigingen ervaren de medewerkers als enthousiaste en sportgerichte mensen.

5. Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt de externe omgeving van 'S-PORT in kaart gebracht. De externe bevindingen zijn relevant voor het opstellen van een gericht advies, die bestaan uit een doelgroep analyse, DESTEP-analyse. Eerst wordt de macro-omgeving geanalyseerd en de trends en ontwikkelingen die in de samenleving spelen. Daarnaast worden ook de resultaten van het kwantitatieve onderzoek besproken.

5.1 Doelgroep analyse

In deze paragraaf wordt de doelgroep van 'S-PORT beschreven. In dit communicatievraagstuk richt 'S-PORT zich op het bestuur van sportverenigingen.

5.1.1 Bestuursleden sportverenigingen.

De centrale vraag gaat over de communicatie tussen 'S-PORT en sportverenigingen. Dit is voornamelijk communicatie tussen 'S-PORT en de bestuursleden van een sportvereniging. Daarom is het belangrijk om te weten wie de bestuursleden zijn en wat hun taken zijn.

5.1.2 Taakverdeling bestuursleden.

Sportverenigingen zijn meestal vrijwilligersorganisaties en hebben een grote diversiteit aan activiteiten. Het bestuur van een sportvereniging heeft een belangrijke plaats. Zij hebben de verantwoordelijkheid voor de vereniging. Zij moeten sturing geven aan staf, medewerkers, commissies, werkgroepen, vrijwilligers en hebben ook contact met gemeenten. Uitgaande van een grote vereniging waar veel moet worden gedaan is er een taakverdeling in een bestuur van 9 personen gemaakt. (document NSF NOC)

- bestuurstaken: Voorzitter
- administratieve taken: Secretaris
- financiële taken: Penningmeester
- externe en interne communicatie: Commissaris PR-zaken
- kaderbeleidstaken: Commissaris Algemene Zaken
- organisatorische taken: Commissaris Algemene Zaken
- beheerstaken: Commissaris Clubhuis en Materialen
- sporttechnische taken: Commissaris Technische Zaken
- sportmedische taken Commissaris Medische Zaken

5.1.3 Karaktereigenschappen bestuursleden

Bestuursleden hebben affiniteit met de desbetreffende sport. Hij of zij heeft liefde voor de sport en hebben vaak een open persoonlijkheid. Ze benaderbaar voor de leden. Daarnaast hebben bestuursleden persoonlijk contact met de leden en weten ze wat er speelt onder de leden van de vereniging. Bestuursleden zijn aanspreekpunten voor leden en derden, waaronder gemeenten en sponsors. Daarom hebben bestuursleden vaak ook gevoel voor commercie en politiek. Binnen de rolverdeling van het bestuur zijn er ook specifieke karaktereigenschappen. Zo heeft bijvoorbeeld een penningmeester vaak een financiële achtergrond. (document KNHB). In bijlage 8 is een organogram toegevoegd van het bestuur van een 'grote' sportvereniging.

5.2 DESTEP-analyse

Nederland is een sportland én een land dat ondernemend is op sportgebied. Door sociaal-economische en demografische veranderingen met technologische ontwikkelingen is de sportsector een groeimarkt. Het is daarnaast een sector die openstaat voor nieuwe innovaties, en die door de combinatie van mode en functie snel is overgegaan in een consumentgeoriënteerde industrie.

Om inzicht te krijgen in de maatschappelijke omgeving van 'S-PORT en de sportverenigingen wordt gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse beschrijft de factoren in de externe omgeving waarbij de trends en ontwikkelingen van de omgeving worden geanalyseerd. De DESTEP staat voor demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch en politiek/juridisch.

5.2.1 Demografische factoren

Vergrijzing:

De bevolking van Nederland is langzaam aan het vergrijzen. Sinds 2012 neemt het aantal 65-plussers toe tot een maximum in 2041 (CBS). De komende jaren zal vooral het gedeelte in de leeftijd 65-79 sterk toenemen en vanaf 2025 ook de groep 80-plussers (Giesbers, Verweij & de Beer, 2014).

De georganiseerde sport wordt vooral beoefend door jongeren, uit onderzoek blijkt dat oudere voornamelijk kiezen voor niet-georganiseerde sport. Sportverenigingen zullen op verschillende manieren de georganiseerde sport voor ouderen aantrekkelijk moeten maken. Denk aan speciale programma's voor ouderen.

Ontgroening: Het gedeelte jongeren zal in de bevolking iets afnemen. In 2014 was 23% van de bevolking 0 t/m 19 jaar. Dit gedeelte zal geleidelijk afnemen tot 21% in 2025. Door de vergrijzing en ontgroening dienen sportverenigingen hun aanbod en strategie goed af te stemmen op en aan te passen aan haar doelgroepen

Verstedelijking:

In Nederland is ruimtegebrek. De verstedelijking van Nederland legt een zware druk op de beschikbaarheid van ruimte.

Consequenties voor de sport:

- Het is vaak lastig om als vereniging te groeien. Dit komt door ruimtegebrek.
- Sportverenigingen moeten verhuizen (buiten de stad).
- Faciliteiten moeten efficiënt benut worden.
- Deze trend stimuleert samenwerking georganiseerde sport met bedrijven en overheid

Gekleurde kansen

De allochtone bevolkingsgroep en ouderen nemen in toe. Dit is een doelgroep met specifieke wensen en eisen.

De vergrijzing komt vooral voor onder de jongere ouderen: de vijftigers nemen sterk in omvang toe met 40%. Het aantal 65-plussers neemt ook toe maar niet zo snel.

De vergrijzing verjongt, ouderen gaan zich jonger voelen en gedragen dan hun echte leeftijd. Oud en jong zijn relatieve begrippen geworden.

Groeiende allochtone doelgroep (1e en 2e generatie) met andere behoeften en levensstijlen.

Consequenties voor de sport:

- Etnische sportclubs worden populairder in bepaalde takken van sport.
- In andere sporttakken mengen juist allochtonen en autochtonen leden zich.
- Ouderen zijn vooral op zoek naar sporten en activiteiten die tot een oudere leeftijd uitgevoerd kunnen worden en een sociaal karakter hebben.

5.2.2 Economische factoren:

Economische crisis

De economische crisis vormt een bedreiging voor de sportverenigingen. Door de crisis hebben veel mensen minder geld te besteden en dit zorgt ervoor dat zij keuzes moeten maken in hun bestedingspatroon. Een gevolg kan zijn dat de doelgroep hun geld niet meer aan sport besteden.

5.2.3 Sociaal/Culturele factoren:

De grillige consument

Mensen willen zelf kunnen invullen hoe zij leven. Zij willen hun eigen identiteit bepalen en niet tot de massa behoren. Traditionele familiestructuren verdwijnen, geen vaste levensloop, enorme keuzevrijheid op allerlei gebieden, vergrijzing verjongt, jeugd is sneller volwassen en onvoorspelbaar consumentengedrag & vrijetijdsbestedingspatroon.

Consequenties voor de sport:

- Maatwerk nodig om sporter/vrijwilliger aan te trekken en vast te houden.
- Kennis over sporters is cruciaal.
- Vervaging grenzen van de sport - mix van sport en andere sportgerelateerde bezigheden.
- Sporters zijn steeds meer opzoek naar korte termijn verbindingen zonder verplichtingen.

Hard van buiten, zacht van binnen.

Onzekerheid over veiligheid van de buitenwereld neemt toe en traditionele structuren veranderen. Daarom neemt de behoefte aan warmte en veiligheid toe. Dit vindt men dichtbij huis en in bekende kringen. De buurt en familie is steeds belangrijker. Het sociale aspect is steeds belangrijker.

Daarnaast wordt: communicatie (fysiek en on-line) steeds belangrijker.

Consequenties voor de sport:

- Vereniging als buurtsuper vs. het commerciële sportcentrum.
- Sociale reden voor een lidmaatschap: tijd doorbrengen met vrienden en familie.
- Leden hechten veel waarde aan persoonlijk contact – ken je leden.

- Lokale samenwerkingsverbanden (verenigingen, bedrijven) benutten om beter aanbod te kunnen bieden en aan te sluiten bij ieder individu.

Kapers op de kust: "Eat or be eaten".

Door nieuwe aanbieders worden product- en dienstencategorieën groter, nieuwe concurrentie uit verschillende hoeken en de merkwaarde wordt steeds belangrijker om klanten aan je te binden.

Consequenties voor de sport:

- De sport- en bewegingsmarkt wordt groter, gedifferentieerder en complexer.
- Veel ander sportaanbod, vooral van commerciële (Yoga).
- Sporten is niet meer normaal sporten. Er vindt een combinatie plaats van sport, recreatie en bewegingsactiviteiten.

Tijd als kostenpost.

Mensen hebben steeds minder tijd voor dingen. Deze trend geldt vooral voor de leeftijdscategorie 20-50 jaar en hun kinderen. De consument stelt hoge kwaliteitseisen. De beschikbare tijd en geld wordt over steeds meer activiteiten verdeeld. Mensen doen van alles maar vaak voor korte periode. Gemak wordt steeds belangrijker.

Consequenties voor de sport:

- Flexibiliteit sportaanbod is belangrijk. Consumenten willen sporten wanneer het hen uitkomt.
- Sporter is bereid te betalen voor hoge kwaliteit van het sportaanbod.
- Professionalisering van de sport vanwege kwaliteitseisen (op het gebied van accommodaties, bestuur).
- Hogere eisen aan aanbod vrijwilligerswerk.

Wellness: Een gezonde geest in een gezond lichaam.

Deze trend gaat verder dan gezondheid en bewegen, het gaat om de juiste balans in het leven. Genieten van het leven is dan ook erg belangrijk! Kwaliteit van het leven. Vercommercialisering van het goed voelen: van food tot reizen. Innovatie op het gebied van voeding/faciliteiten. De opkomst van fitness scholen die zowel sport als ontspanning aanbieden. Mentale ziektes als overspannendheid, burn-out, depressie en slapeloosheid komen steeds meer voor. Consument wil ontstressen.

Consequenties voor de sport:

- Sporter wil niet alleen nog maar sporten, maar ook beleven: sociale redenen, ontspanning en ontladen.
- Het combineren van sport- en sport gerelateerde activiteiten.
- Klassieke sportaanbod richt zich voornamelijk op fysieke inspanning en voldoet niet aan bovenstaande ontwikkeling.

5.2.4 Technologische factoren:

Sociale media

In de vrijetijdsbesteding speelt media een grote rol. Er zijn twee trends zichtbaar in het sociale media gebruik in Nederland. Als eerste houdt het gebruik van Sociale media stand en gebruiken mensen sociale media steeds meer tegelijk, die telkens een bepaalde behoefte vervullen.

We spreken over sociale media als er via een openbaar online medium een sociale interactie plaatsvindt tussen gebruikers. Denk hierbij aan weblogs, internetfora en sociale netwerken. Vaak wordt er gesproken over word-of-mouth- communicatie; het doorvertellen van boodschappen door consumenten aan andere consumenten. Mensen praten niet alleen offline met elkaar maar ook online over verschillende onderwerpen en komen hierbij in contact met anderen. Net als offline conversaties zijn deze online conversaties van invloed op bedrijven en consumenten (Marketingfacts, 2013).

Sociale media hebben een revolutie teweeggebracht in de manier waarop mensen met elkaar communiceren en hoe ze een relatie onderhouden. Het is overduidelijk dat sociale media niet meer weg te denken zijn uit ons leven. Ook bij bedrijven zien we dat ze geconfronteerd worden met een aantal nieuwe uitdagingen en onzekerheden door de groei van sociale media. Bedrijven vragen zich tegenwoordig af, welke communicatiemiddelen ze kunnen inzetten om de conversatie met de consument aan te gaan.

Sportverenigingen kunnen inspelen op de mediatoename door middel van het aanbieden van kennis via (moderne) media. Denk hierbij aan media die de traditionele communicatiemiddelen versterken. Ook het aangaan van de conversatie via sociale media kan het behouden en werven van nieuwe leden ondersteunen.

5.2.5 Politieke factoren:

Terugtrekkende overheid maar nog een boek vol regels.

Overheid wil marktwerking, maar heeft vele strenge regels met name op het gebied van veiligheid. Verzorgingstaken steeds meer uitbesteed aan (semi-)commerciële instellingen zoals zorg, onderwijs en sport. Strengere eisen aan kinderopvang, horeca, milieu en accommodatie. De Europese richtlijnen brengen meer regels met zich mee.

Consequenties voor de sport:

- Steeds strengere eisen zijn een lastig voor de georganiseerde sport: Het wordt steeds moeilijker om gekwalificeerde vrijwilligers te vinden (vooral bestuurlijk) met de juiste diploma's en kwalificaties.
- Hierdoor is het moeilijker om extra diensten te bieden als kinderopvang.
- Sport krijgt meer te maken met wet- en regelgeving op allerlei terreinen en komt steeds meer in aanraking met welzijn, onderwijs, gezondheidszorg, recreatie en ruimtelijke ordening. Deze trend biedt wel de georganiseerde sport de mogelijkheid om de sport te professionaliseren en de kwaliteitseisen te verhogen.

5.2.6 Sportverenigingen algemeen

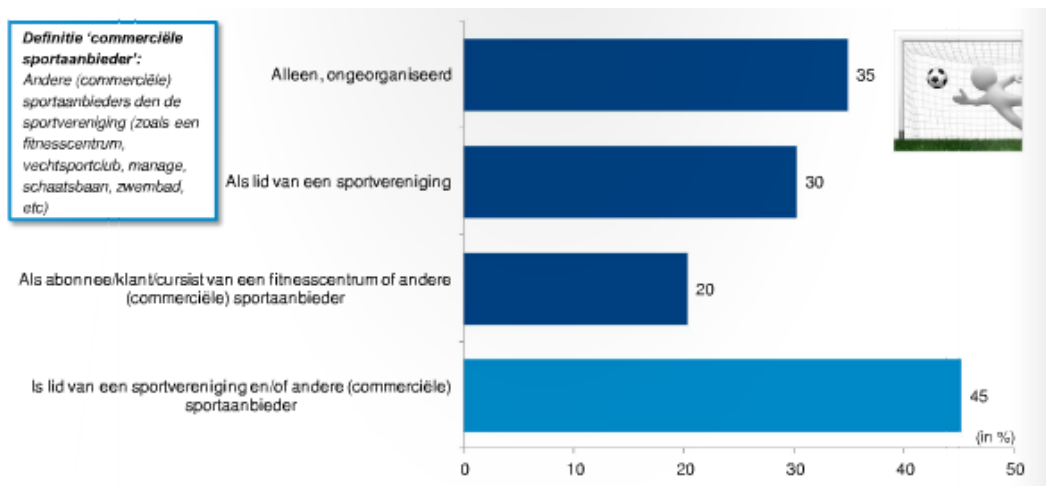
Om het juiste strategisch advies te geven aan 'S-PORT, biedt dit hoofdstuk inzicht in de trends en ontwikkeling die spelen binnen sportverenigingen in Nederland. Daarnaast zie je ook cijfermatige inzichten over sporters en niet-sporters en hun mening over sportverenigingen. Dit hoofdstuk is geschreven aan de hand van het rapport van Sportmonitor, 2012.

5.3 Verenigingen

Om meer inzicht te krijgen in wie er sporten bij sportvereniging heb ik gebruik gemaakt van het onderzoek van (Sportmonitor, 2012). Wie zijn deze mensen, waar komen ze vandaan, wat zijn hun interesses en wat zijn hun achtergrond kenmerken.

5.3.1 Hoeveel % van de Nederlanders is lid van een sportvereniging en/of andere sportaanbieder.

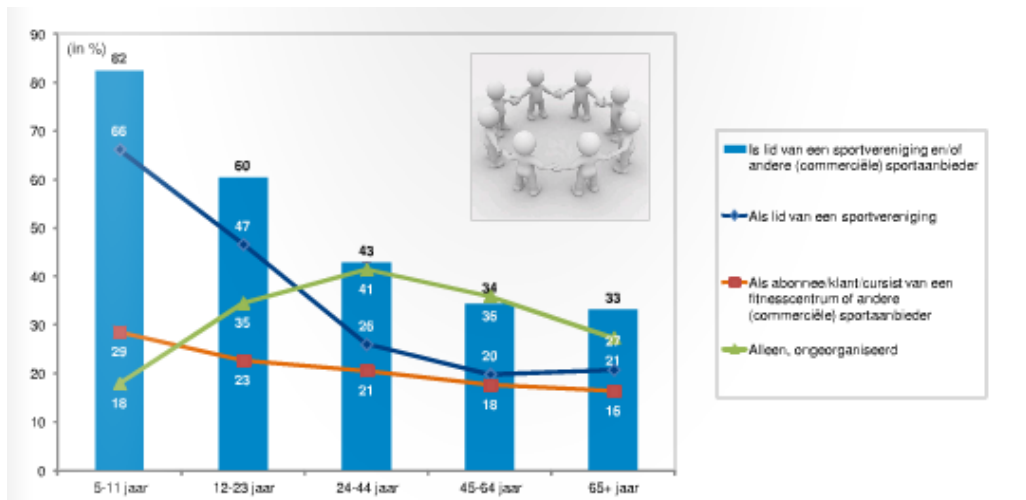
Van de leeftijd 5-80 jaar is 45% van de Nederlanders lid van een sportvereniging en/of andere sportaanbieder. 35% van de sport alleen/ongeorganiseerd. 30% is lid van een sportvereniging. 20% heeft een abonnement of is klantcursist van een fitnesscentrum of andere (commerciële) sportaanbieder. (Sportmonitor,2012)



Figuur 6. Hoe heeft men afgelopen 12 maanden gesport (Sportmonitor,2012)

5.3.2 Daling mate waarin georganiseerd wordt gesport.

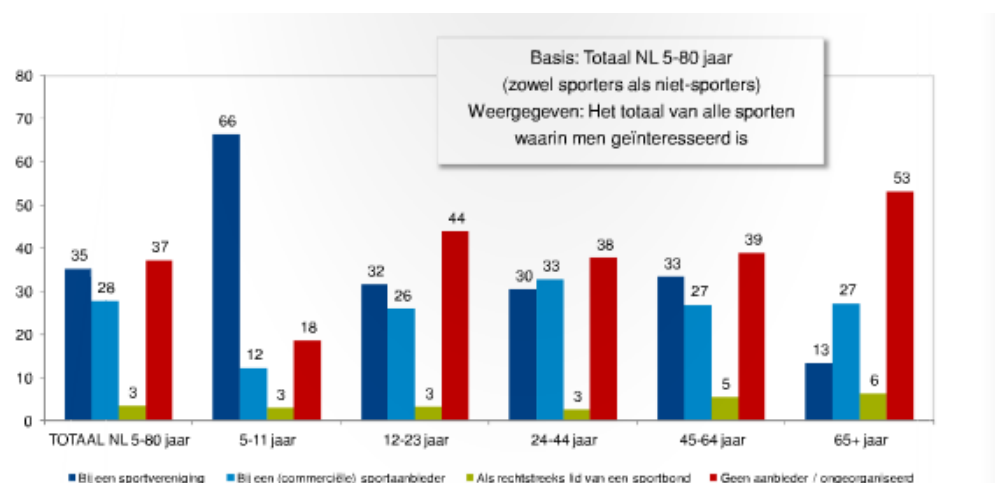
Naarmate de leeftijd stijgt, daalt de mate waarin georganiseerd wordt gesport. Van de 5-11 jarige sport 66% in een vereniging. Met name tussen 12-23 jaar en de 24-44 jaar stoppen er veel met verenigingssport. In de leeftijd 34-44 jaar is het aandeel 'alleen sporters' erg hoog. In totaal is dit 41%. De mate waarin bij een andere (commerciële) sportaanbieder wordt gesport is, gekeken naar de diverse leeftijdscategorieën redelijk stabiel. (Sportmonitor,2012)



Figuur 7. Daling mate waarin georganiseerd wordt gesport. (Sportmonitor,2012)

5.3.3 Leeftijdsverband kiezen voor nieuwe sport.

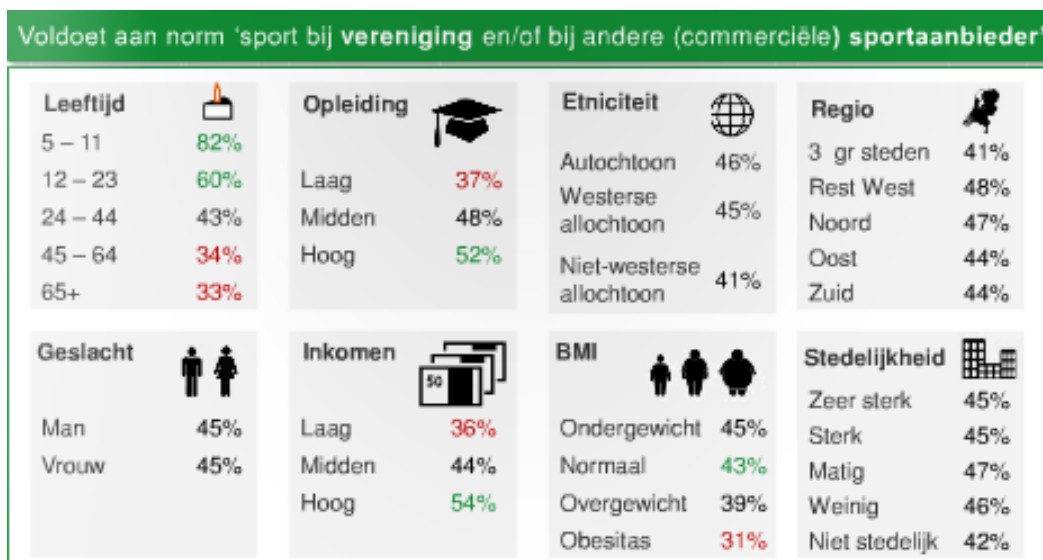
Het verband waarin mensen nieuwe sporten willen gaan beoefenen is sterk afhankelijk van leeftijd. Als het aankomt op het kiezen van een nieuwe sport, zou in 35% van de gevallen sport in een sportvereniging worden gekozen. 37% geeft de voorkeur aan ongeorganiseerde beoefening in nieuwe sport de voorkeur. 5-11 jarige geven de voorkeur aan om een nieuwe sport te gaan beoefenen via een sportvereniging. 65-plussers geven minder vaak de voorkeur aan een sportvereniging.



Figuur 8. Leeftijdsverband kiezen voor nieuwe sport (Sportmonitor,2012)

5.3.4 Achtergrond kenmerken georganiseerd sporten.

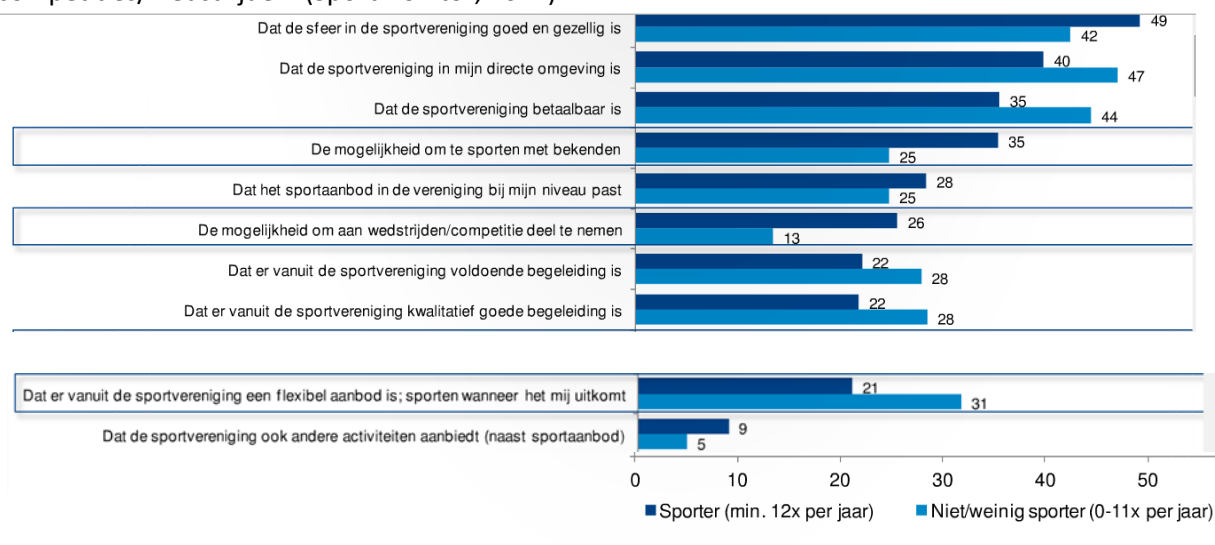
Georganiseerd sporten (bij vereniging en/of andere sportaanbieder) gebeurt vaker door hoog opgeleiden en personen met hogere inkomens. De mate waarin georganiseerd wordt gesport hangt met name samen met leeftijd, opleiding en inkomen. (Sportmonitor, 2012)



figuur 9. Achtergrondskkenmerken 'sport bij vereniging en/of bij andere (commerciële) sportaanbieder. (Sportmonitor,2012)

5.3.5 Wat vinden sporters en niet sporters belangrijk aan een vereniging.

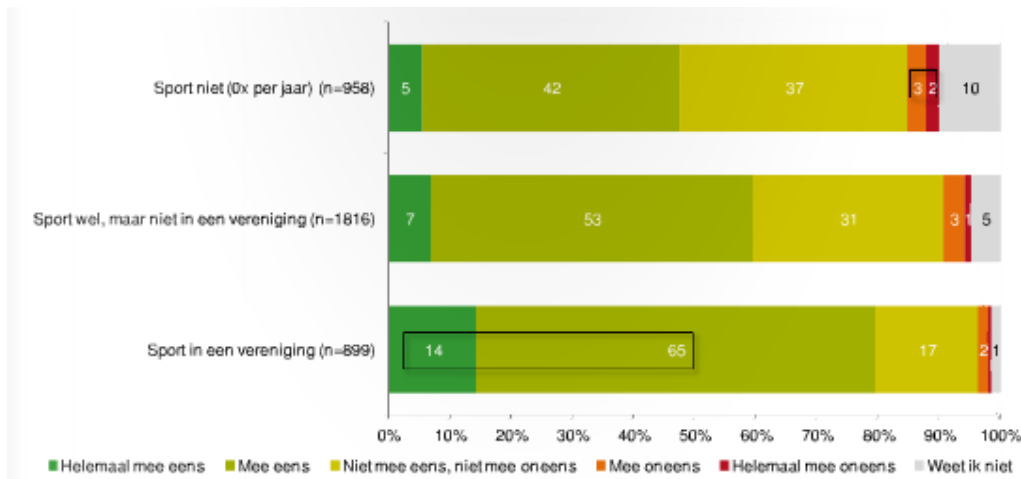
Uit onderzoek blijkt dat sfeer, nabijheid en betaalbaarheid het sporten bij een vereniging aantrekkelijk maakt. Daarnaast zijn er ook grote verschillen tussen wat sporters en niet sporters aantrekkelijk vinden aan een sportvereniging. Zo vinden niet sporters het belangrijker dat een sportvereniging een flexibel aanbod heeft. Ze willen sporten wanneer het hen uitkomt. Sporters vinden het belangrijk om met bekende te sporten en de mogelijkheid om mee te doen aan competities/wedstrijden. (Sportmonitor, 2012).



Figuur 10. Wat vinden sporters en niet sporters belangrijk aan een vereniging. (Sportmonitor,2012)

5.3.6 Beeld van sportverenigingen van sporters en niet sporters.

Zowel sporters als niet-sporters hebben een positief beeld van de sportvereniging. Verenigingssporters hebben een positiever beeld over sportverenigingen dan niet-verenigingssporters. De meerderheid van de niet-verenigingssporters (0-11 keer per jaar) is positief over verenigingen. 37% van de niet-verenigingssporter vindt dat je teveel sportieve verplichtingen hebt. 41% van de niet-verenigingssporters vinden dat sportverenigingen zich meer moeten richten op beginners. (Sportmonitor,2012)



Figuur 11. Stelling: Mijn algemene beeld van sportverenigingen in Nederland is positief. (Sportmonitor,2012)

5.3.7 Communicatie sportverenigingen

Alle sportverenigingen houden zich bezig met communicatie. Denk hierbij aan het uitgeven van een clubblad, nieuwsbrief en persberichten; het opzetten van een ledenwervingsactie; het aankondigen van wedstrijden en het doorgeven van de wedstrijdverslagen aan de media. Bijna alle verenigingen beschikken bovendien over een eigen website. Tegenwoordig verloopt de communicatie binnen sportverenigingen niet alleen meer via het traditionele clubblad en de website. Steeds meer verenigingen maken gebruik van sociale media zoals Twitter en Facebook.

Communicatie binnen een sportvereniging is onder te verdelen in interne en externe communicatie. Interne communicatie heeft betrekking op communicatie met bestuurders, commissies, leden en vrijwilligers. Externe communicatie is de communicatie met de externe relaties van de vereniging zoals bijvoorbeeld media, de gemeente, leveranciers en sponsors. Slechte of geen communicatie is een belangrijke oorzaak van het ontstaan van irritaties of problemen binnen verenigingen. Goede interne en externe communicatie is daarom erg belangrijk.

De meeste verenigingen zijn niet bezig met de vraag wat voor vereniging ze willen zijn en wat de vereniging wil uitstralen. Toch is het belangrijk om hier aandacht aan te besteden, want een slecht imago kan ervoor zorgen dat een vereniging steeds minder leden heeft.

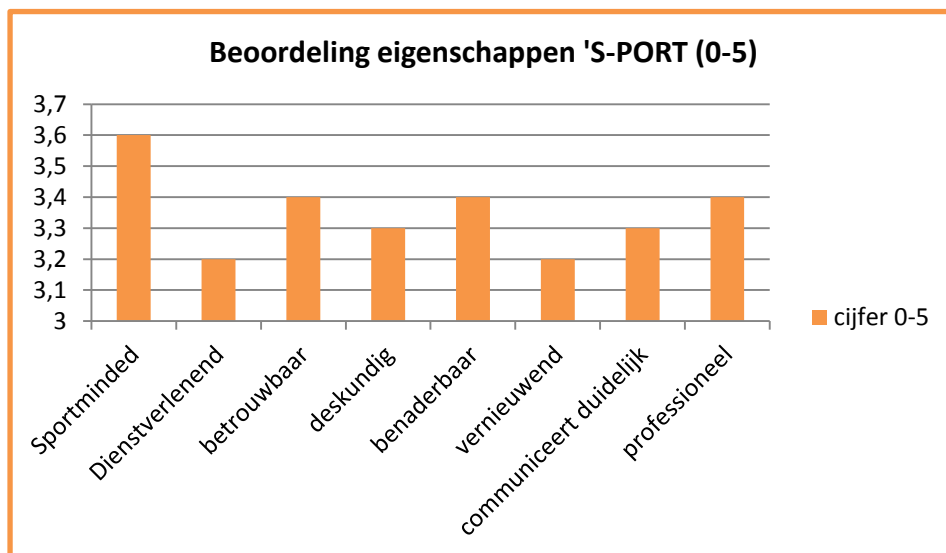
Daarnaast biedt een goed imago de vereniging de mogelijkheid zich te onderscheiden van andere verenigingen. De identiteit van een vereniging geeft aan waar de vereniging voor staat en wat de vereniging wil uitstralen.

5.4 Resultaten kwantitatief onderzoek

In dit onderdeel wordt gekeken naar de resultaten uit het onderzoek van de sportverenigingen. Dit hoofdstuk zal met name inzicht geven op de behoeftes van de sportverenigingen. Daarnaast geeft het ook inzicht op de huidige communicatie tussen de sportverenigingen en 'S-PORT, maar ook hoe sportverenigingen zelf communiceren. Ik zal de uitkomsten van het onderzoek per deelvraag behandelen. Bij de deelvragen zijn grafieken toegevoegd die cijfermatig inzicht geven.

- **Hoe is de huidige relatie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.**

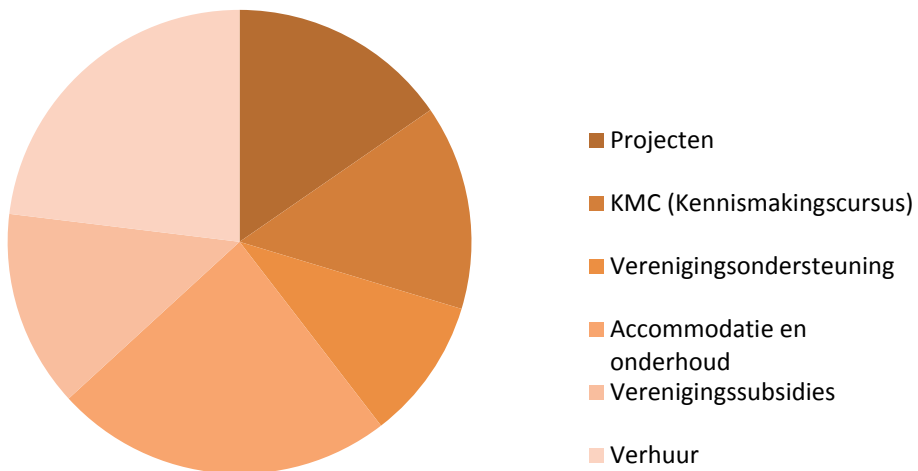
De goede relatie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen lijkt voort te komen uit persoonlijke contacten en wederzijds vertrouwen met medewerkers van team verenigingen. Interactieve gesprekken zonder hiërarchische verhouding, die tevens van informele aard zijn, wekken wederzijdse sympathie op. Ongeveer de helft van de sportverenigingen is niet goed/ niet slecht bekend met 'S-PORT. 'S-PORT moet beter communiceren met de sportverenigingen wie zij zijn en wat zij kunnen betekenen voor de sportverenigingen. Daarnaast geven de verenigingen aan die wel bekend zijn met 'S-PORT het contact als goed te ervaren. Zij ervaren de medewerkers als enthousiaste personen.



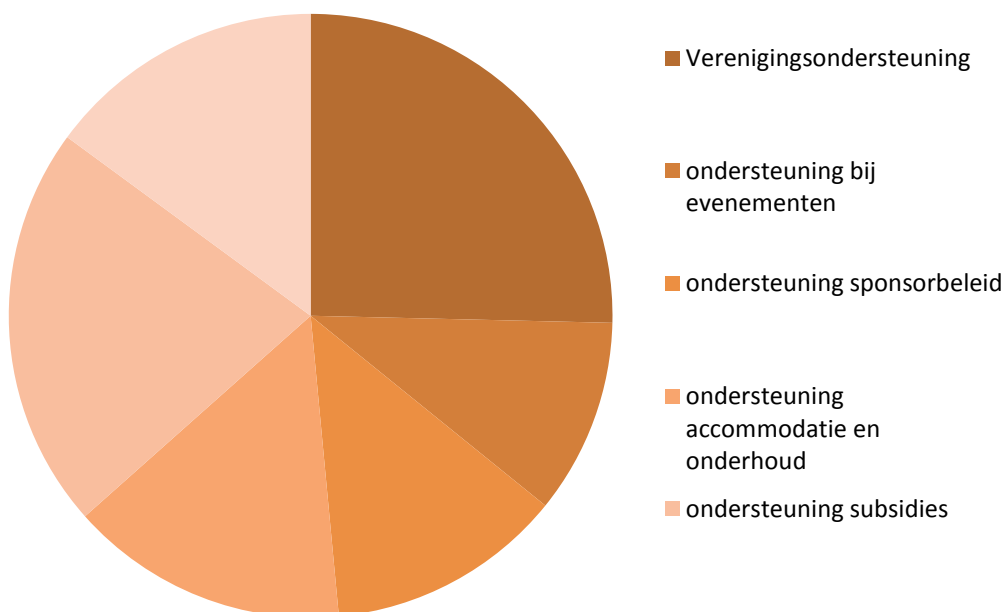
- **Wat zijn de behoeftes van de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch op het gebied van informatievoorziening vanuit 'S-PORT?**

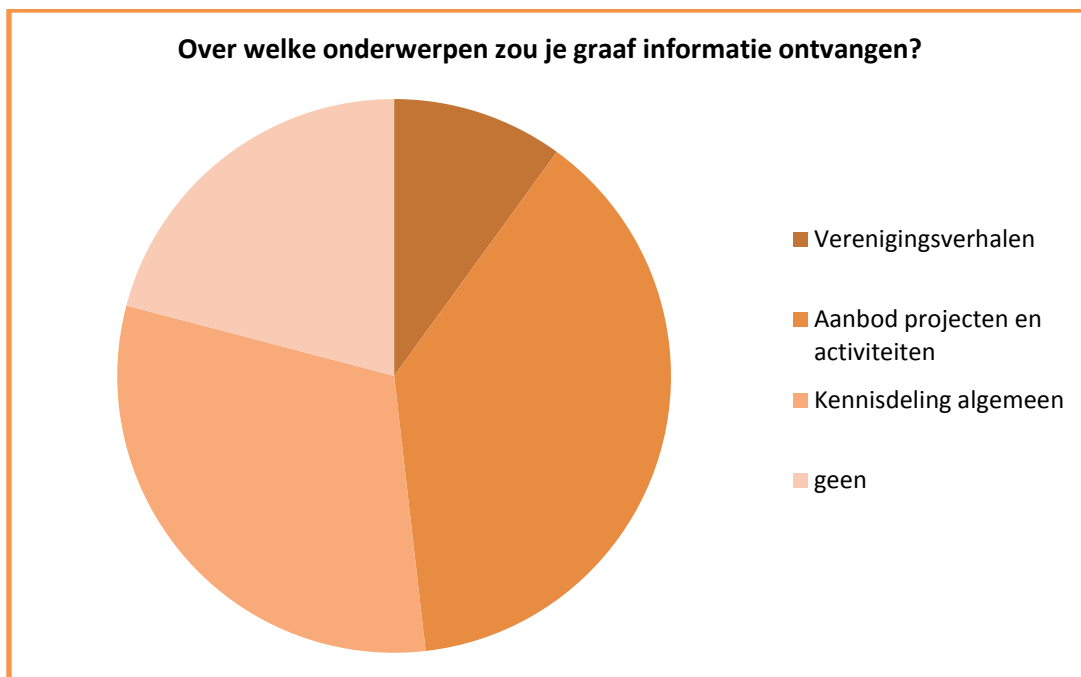
Sportverenigingen nemen voornamelijk contact op over verhuur, accommodatie en onderhoud. Daarnaast nemen ze ook contact op over projecten, verenigingsondersteuning, KMC en verenigingssubsidies. De meeste vragen zijn er over verhuur en accommodatie en onderhoud. 'S-PORT moet ervoor zorgen dat deze informatie makkelijk is te vinden op de website, maar ook dat medewerkers goed zijn ingelicht over deze onderwerpen zodat zij de sportverenigingen die persoonlijk contact opnemen verder kunnen helpen. Hierbij is interne communicatie dus ook belangrijk.

Over welke onderwerpen heb je contact met de afdeling Sport en Recreatie?



Op welk vlak zou je meer verenigingsondersteuning willen?



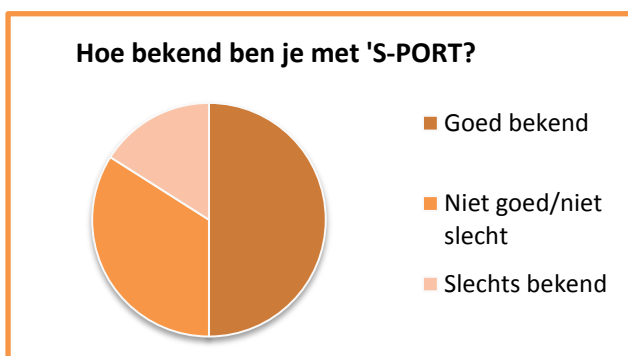


• **Hoe verloopt de huidige communicatie tussen sportverenigingen en 'S-PORT?**

De gemeente 's-Hertogenbosch afdeling Sport en Recreatie ('S-PORT) wil een betrouwbare partner zijn en ze wil in staat zijn om in te spelen op de behoeftes van de sportverenigingen. Ze streven ernaar om sportverenigingen zo goed mogelijk te helpen waar nodig. Over het algemeen geven de verenigingen aan dat de mogelijkheid om in contact te komen met de afdeling goed is. Bijna de helft van de sportverenigingen geven aan dat ze rechtstreeks met een medewerker van de afdeling Sport en Recreatie contact opnemen. Van het algemene emailadres wordt niet zoveel gebruik gemaakt. De afdeling Sport & Recreatie moet ervoor zorgen dat de medewerkers goed bereikbaar zijn, en dat de telefoonnummers/emailadressen makkelijk te vinden zijn op bijvoorbeeld de website.

• **Wat zijn knelpunten in de huidige communicatie tussen sportverenigingen in gemeente 's-Hertogenbosch en 'S-PORT?**

Van de sportverenigingen die wel bekend zijn met 'S-PORT geven bijna de helft aan dat ze de communicatie als goed ervaren. Ongeveer de andere helft geeft aan dat de communicatie als niet goed/ niet slecht te ervaren. Een klein percentage van de sportverenigingen geven aan de communicatie als slecht ervaren. Ongeveer de helft van de sportverenigingen is niet goed/niet slecht bekend met de website van 'S-PORT. 'S-PORT moet zich dus vooral richten op de sportverenigingen die nog niet bekend zijn met 'S-PORT, want de verenigingen die wel bekend zijn ervaren de communicatie als goed.

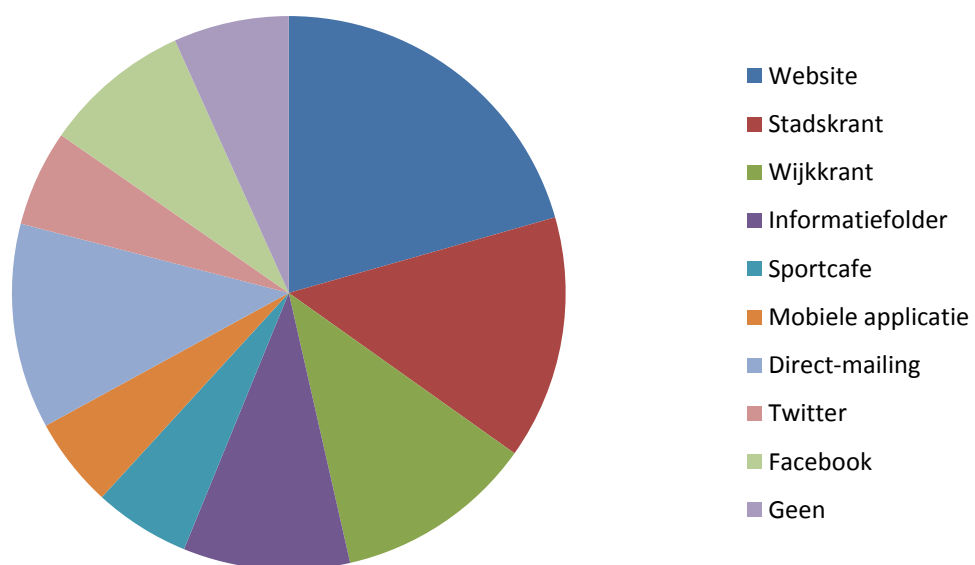


● **Wat zijn de behoeftes van sportverenigingen in gemeente 's-Hertogenbosch rondom communicatie vanuit 'S-PORT?**

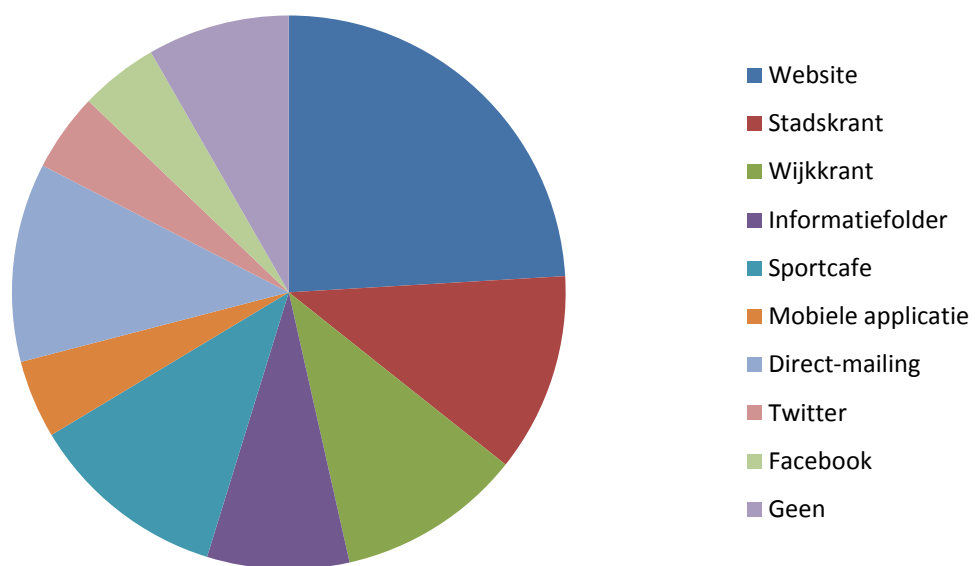
De sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch worden het liefst op de hoogte gehouden van het aanbod, kennisdeling algemeen via de website. Zij hebben behoefte aan informatievoorziening op het moment wanneer zij zelf tijd hebben. Bestuursleden van sportverenigingen hebben meestal naast het bestuur ook nog een full-time baan. Tijd is schaars en zij willen graag zelf in kunnen delen wanneer zij informatie willen ontvangen. De website van 'S-PORT biedt hier de mogelijkheid toe. Naast de website heeft direct-mailing ook een grote voorkeur. De stadskrant en wijkkrant worden ook aangegeven als media om informatie te ontvangen. Daarnaast wordt het sportcafé, een initiatief van 'S-PORT wordt aangegeven als een goed medium. Het persoonlijke contact en de mogelijkheid tot interactie wordt als zeer prettig ervaren.



Aanbod producten van Afdeling Sport & Recreatie

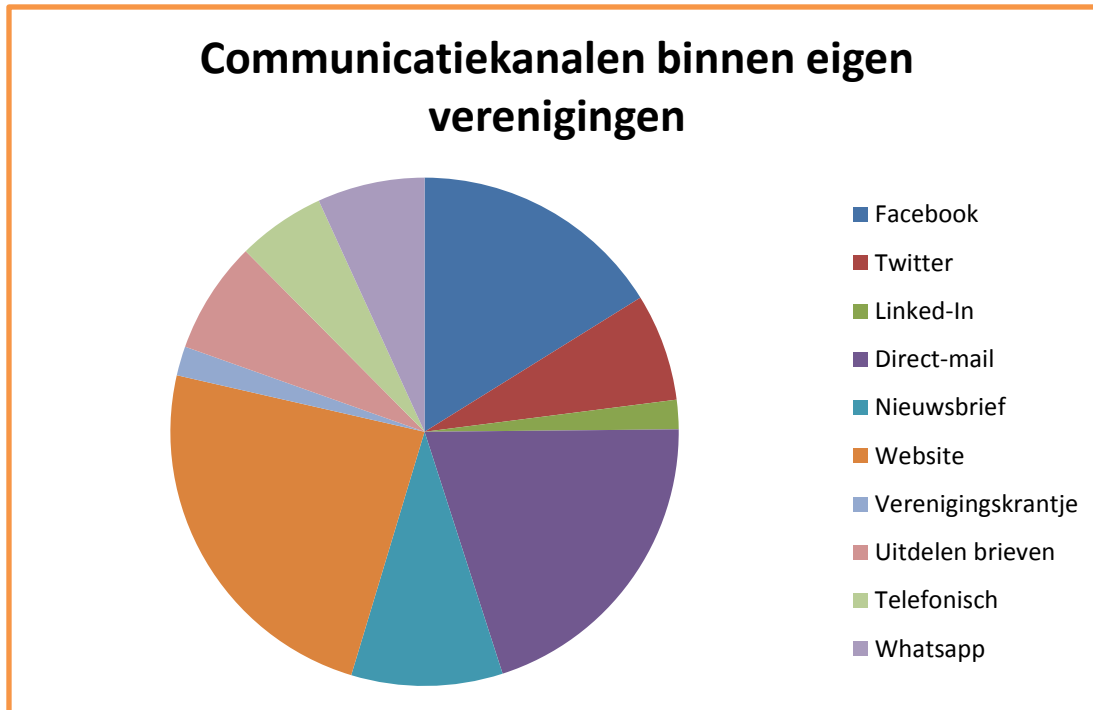


Kennisdeling algemeen



• Communicatie eigen sportverenigingen

Uit het onderzoek is gebleken dat sportverenigingen voornamelijk via de website met hun leden communiceert. Daarnaast wordt er ook veel gebruik gemaakt van email en Facebook. 'S-PORT moet hier rekening mee houden met hun eigen middelen maar kunnen sportverenigingen ook adviseren over hoe zij deze middelen optimaal kunnen inzetten.



5.5 Conclusie externe analyse:

Conclusie voor verenigingen :Als sportvereniging is het erg belangrijk om goed in de gaten te houden wat er tussen de leden speelt en wat de behoeften zijn van leden. Uit voorgaand onderzoek blijkt dat er veel veranderingen zijn. Belangrijk is dat er veel keus is voor sporters en zij steeds minder tijd hebben om te sporten. Het aanbod moet flexibel zijn en passen bij de persoon. Sporten gaat niet alleen meer om actief bezig te zijn, maar ook aan het sociale aspect hechten sporters veel waarde. Het is dan ook van belang om hier als vereniging op in te spelen. Daarnaast zijn er steeds meer regels voor sportverenigingen en wordt de ondersteuning van de overheid steeds minder. Dit kan invloed hebben op het vinden van gekwalificeerde vrijwilligers. Hierbij speelt communicatie ook een grote rol. Communicatie vanuit verenigingen naar leden kan zorgen voor meer binding en betrokkenheid van de leden, dus ook bij werven van vrijwilligers. Daarnaast is de communicatie met de overheid (gemeente 's-Hertogenbosch) ook erg belangrijk. Goede samenwerking en het goed communiceren met de gemeente 's-Hertogenbosch kan irritaties voorkomen, maar ook zorgen voor een beter functionerende sportvereniging.

Conclusie voor 'S-PORT: Bijna de helft van de sportverenigingen die mee hebben gedaan aan het onderzoek waren niet goed/niet slecht bekend met 'S-PORT. Het is van belang dat 'S-PORT beter naar de sportverenigingen communiceert wie zij zijn en wat ze voor de sportverenigingen kunnen betekenen. Over het algemeen hebben de sportverenigingen die wel bekend zijn met 'S-PORT een positieve houding tegenover 'S-PORT. Ze zijn erg tevreden over de medewerkers en appreciëren het persoonlijke contact. Daarnaast zijn de sportverenigingen tevreden over de huidige communicatie.

Wanneer sportverenigingen informatie ontvangen vanuit 'S-PORT ontvangen zij deze het liefst via de website of direct-mail. Daarnaast ervaren de sportverenigingen het sportcafé ook als een goed medium omdat hier plaats is voor interactie.

6. Inzichten

In dit hoofdstuk worden de inzichten beschreven. De Inzichten zijn ontstaan door de verkregen conclusies te koppelen en te vergelijken.

- **Relatie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen in gemeente 's-Hertogenbosch.**

Over het algemeen zijn de sportverenigingen positief over 'S-PORT. De goede relatie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen lijkt voort te komen uit persoonlijke contacten en wederzijds vertrouwen met medewerkers van team verenigingen. Interactieve gesprekken die tevens van informele aard zijn, wekken wederzijdse sympathie op. Daarnaast worden de medewerkers omschreven als sportminded en enthousiaste personen.

- **Bekendheid van 'S-PORT**

Ongeveer de helft van de sportverenigingen zijn niet goed/ niet slecht bekend met 'S-PORT. Ze zijn niet op de hoogte van wat 'S-PORT voor toegevoegde waarde heeft. 'S-PORT moet beter communiceren naar de sportverenigingen wie zij zijn en wat zij kunnen betekenen voor de sportverenigingen.

- **Communicatie sportverenigingen**

'S-PORT wil sportverenigingen inspireren, helpen en verbinden. 'S-PORT moet zich meer tussen de sportverenigingen gaan bewegen, om erachter te komen waar de sportverenigingen behoefte aan hebben. 'S-PORT moet minder gaan communiceren vanuit de top down benadering maar ervoor zorgen dat het dialoog centraal staat. Dit geeft ruimte voor interactie maar het helpt ook bij het verbinden van de sportverenigingen.

- Wensen en behoeften

De sportverenigingen geven aan voornamelijk aan contact op te nemen over verhuur, accommodatie en onderhoud. Daarnaast nemen ze ook contact op over projecten, verenigingsondersteuning, KMC en verenigingssubsidies.

- Benaderen

De sportverenigingen ontvangen informatie het liefst via de website en direct-mailing. Naast de online media geven zij ook een voorkeur aan voor offline media zoals de stadskrant. Opvallend is dat zij weinig behoefte hebben aan het ontvangen van informatie via sociale media. Dit is opvallend omdat bijna iedere sportverenigingen gebruik maakt van Facebook. Zij communiceren voornamelijk met hun leden via de website, direct-mail en via een nieuwsbrief.

- **Persoonlijk contact**

De sportverenigingen hechten veel waarde aan het persoonlijk contact met werknemers van team verenigingen. Zij gaven aan dat wanneer zij vragen hadden, contact opnamen met een medewerker die zij al eerder hadden gesproken. Voornamelijk werden de namen genoemd van de medewerkers van team verenigingen. Daarnaast zijn de sportverenigingen erg positief over het sportcafé. De sportverenigingen worden gehoord, het is persoonlijk een geeft de mogelijkheid tot interactie. Het is

van belang om het persoonlijke contact goed te onderhouden met de sportverenigingen. Daarnaast is het belangrijk om de conversatie tussen sportverenigingen te stimuleren. Hierdoor kunnen ze samen tot betere oplossingen komen. Dit kan zowel via online middelen zoals Sociale media, maar kan ook door offline middelen. Hoe persoonlijker de interactie is, hoe meer beleving er gecreëerd kan worden. Daarnaast zorgt het ook voor een grotere betrokkenheid van de sportverenigingen. De sportverenigingen zullen het zelf moeten doen met ondersteuning vanuit 'S-PORT (de gemeente 's-Hertogenbosch).

7. Strategisch advies

In dit hoofdstuk worden de inzichten vertaald naar een strategisch advies. Bij het beschrijven van een strategisch advies is gebruik gemaakt van de literatuur: Communicatiestrategie van Wil Michels (2013)

Centrale vraag:

Hoe kan 'S-PORT doormiddel van communicatie de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch inspireren, helpen en verbinden om een goed functionerende sportvereniging te blijven of worden ?

Persoonlijke participatie strategie

Om ervoor te zorgen dat er maximaal gebruik wordt gemaakt van de expertise van de sportverenigingen en 'S-PORT (gemeente 's-Hertogenbosch) is de communicatie erg belangrijk. 'S-PORT moet processen organiseren waarbij de interactie met de sportverenigingen op gang blijft. Dit zorgt voor zo goed mogelijke samenwerking.

Het doel van 'S-PORT is om te inspireren, helpen en verbinden. Door interactie te genereren tussen sportverenigingen en 'S-PORT krijg je meer (goede)ideeën vanuit verschillende invalshoeken. Hierdoor komen beide partijen tot goede oplossingen voor wat er op dat moment speelt. Door participatie krijgt de gemeente 's-Hertogenbosch ('S-PORT) meer begrip, interesse, samenwerking en betrokkenheid van en tussen de sportverenigingen.

Advies 7.1 de basis

'S-PORT moet zorgen dat de basis goed is. Dat betekent dat ten eerste bij de sportverenigingen duidelijk moet zijn wat 'S-PORT is en wat zij kunnen betekenen voor de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de sportverenigingen redelijk tevreden zijn over de informatievoorzieningen vanuit 'S-PORT. Toch kunnen de huidige communicatiemiddelen nog aangescherpt worden en nieuwe middelen kunnen bijdragen voor een betere basis.

Website:

Uit dit onderzoek blijkt dat niet alle sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch bekend zijn met de website van 'S-PORT. De sportverenigingen die wel bekend zijn met de website hebben in de meeste gevallen de informatie die zij zochten wel gevonden.

Persoonlijk

Veel verenigingen nemen direct contact op met medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie omdat zij het persoonlijke contact als prettig ervaren. Ik adviseer dan ook de website persoonlijker te maken. Dit kan doormiddel van visuele boodschappen die ik later beschrijf, maar ook doormiddel van persoonlijke teksten over de medewerkers van team verenigingen. Hiermee geef je de afdeling Sport en Recreatie een gezicht. Wie zijn de mensen van team verenigingen. De afstand tussen de sportverenigingen en de afdeling Sport en Recreatie wordt dan kleiner. De sportverenigingen krijgen

hierbij het gevoel dat ze de medewerkers beter kennen, en zullen sneller en makkelijker contact opnemen met de afdeling Sport en Recreatie (gemeente 's-Hertogenbosch).

De sportverenigingen ontvangen het liefst informatie over verenigingsverhalen door en over verenigingen, aanbod van projecten en activiteiten van de afdeling Sport en Recreatie en kennisdeling algemeen. De sportverenigingen geven bij alle 3 aan deze informatie het liefst te ontvangen via de website. Daarom adviseer ik deze informatie duidelijk en helder te formuleren op de website.

E-mail:

De sportverenigingen geven aan graag benaderd te worden via e-mail. Om de betrokkenheid te vergroten adviseer ik dit communicatiemiddel op meerdere manieren in te zetten en af te stemmen met andere communicatiemiddelen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de sportverenigingen veel informatie ontvangen via de mail. Ze ontvangen vanuit de afdeling Sport en Recreatie heel veel informatie, ondanks dat zij graag worden benaderd via de mail gaven ze ook aan heel veel mail te ontvangen vanuit verschillende hoeken van de afdeling Sport en Recreatie. Daarom adviseer ik om wanneer het mogelijk is, informatie te bundelen over verschillende onderwerpen en deze via een e-mail te versturen. Zo voorkom je dat de bestuursleden worden overspoeld met verschillende e-mails en de e-mails niet meer lezen.

Naast formele e-mail kan het communicatiemiddel ook worden ingezet voor creatieve boodschappen, zoals al eerder genoemd: persoonlijke boodschappen. E-mail is een sterk medium wat de online relatie ondersteunt. E-mails zijn makkelijk door te sturen en zorgt voor een snel en groot bereik. Bestuursleden kunnen de persoonlijke boodschappen doorsturen naar andere bestuursleden van de eigen sportvereniging maar ook andere sportverenigingen. Dit zorgt dan weer voor een groter en hechter netwerk tussen de sportverenigingen.

Informatiefolder/magazine:

Zoals al eerder aangegeven is niet voor alle sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch duidelijk wat 'S-PORT is en wat zij voor de sportverenigingen kunnen betekenen. Daarom adviseer ik 'S-PORT om helder te formuleren welke taken zij uitvoeren en wie voor deze taken verantwoordelijk zijn. Deze samenvattend via een folder te verspreiden zodat ieder bestuurslid, wanneer zij vragen hebben kunnen kijken of 'S-PORT iets voor hen kan betekenen en met wie zij daarover contact op kunnen nemen.



Voorbeeld folder

Storytelling

Daarnaast adviseer ik om in deze folder/magazine succesverhalen te plaatsen over samenwerking tussen 'S-PORT en sportverenigingen waar ze al eerder mee hebben samengewerkt. Dit kan doormiddel van de methode storytelling. Dit is een methode waarin de natuurlijke communicatie tussen personen, het



vertellen van verhalen, centraal staat. Storytelling zorgt voor commitment en bevordert bovendien het samenwerken (StorytellingPeople, 2014).

Door succesverhalen met een duidelijke boodschap te vertellen, ontstaat een gedeeld beeld over wat 'S-PORT voor sportverenigingen kan betekenen en al heeft betekend.

Ik adviseer 'S-PORT de succesverhalen te laten vertellen door enthousiaste medewerkers en enthousiaste sportverenigingen met positieve ervaringen. Ik adviseer naast deze succesverhalen via een folder te verspreiden ook om deze succesverhalen visueel te maken.

Actualiteiten

Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat sportverenigingen behoefte hebben aan kennisdeling algemeen. Daarom adviseer ik om bijvoorbeeld iedere 3 maanden deze folder/magazine uit te brengen met de actualiteiten van dat moment, inclusief een agenda met de projecten van 'S-PORT. Een klein gedeelte gaf aan geïnteresseerd te zijn in verhalen over en door verenigingen. Toch adviseer ik om ook deze verhalen te plaatsen in het magazine. De verhalen kunnen wel aantrekkelijker gemaakt worden door in te spelen op huidige problemen die spelen binnen verenigingen, zoals ledenwerving. Door deze verhalen te delen kunnen andere verenigingen hier voordeel uit halen en toepassen binnen de eigen sportvereniging. Doormiddel van deze folder/magazine blijven sportverenigingen op de hoogte van de huidige ontwikkelingen/activiteiten maar komen verenigingen ook dichterbij elkaar. Deze folder/magazine kan zowel offline als online worden uitgebracht voor de sportverenigingen.

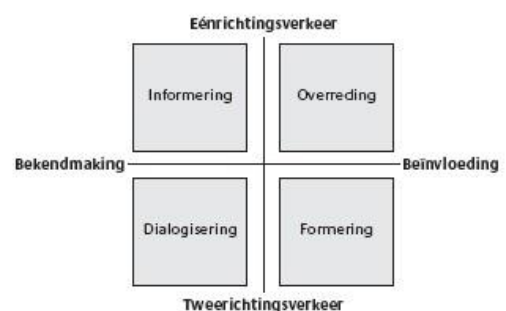
Advies 7.2 Middelen die inspelen op interactie tussen 'S-PORT en de sportverenigingen maar ook tussen de sportverenigingen onderling.

Communicatiekruispunt

Bij de participatiestrategie past de dialogisering van het communicatiekruispunt. Problemen worden in kaart gebracht en mogelijke oplossingen worden samen met medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie en sportverenigingen besproken.

- Dialogiseren: bij dialogiseren ga je in gesprek met je doelgroep. Deze communicatiestrategie wordt voornamelijk toegepast bij interactieve beleidsvorming.

Middelen die hier bij passen zijn:



Facebook:

Uit dit onderzoek is gebleken dat de sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch weinig behoefte hebben aan het delen van informatie vanuit de afdeling Sport en Recreatie via Facebook. Uit onderzoek is wel gebleken dat bijna alle sportverenigingen een eigen Facebook pagina hebben. Daarom adviseer ik een gesloten Facebook pagina te creëren waar sportverenigingen met elkaar in verbinding komen. Doormiddel van het inzetten van meer interactie en beleving kunnen sportverenigingen via dit medium hun ervaringen delen met andere sportverenigingen. Hierdoor kunnen sportverenigingen problemen die spelen binnen de verenigingen met elkaar bespreken en

elkaar helpen en advies geven. Dit zorgt voor een beter samenwerking tussen de sportverenigingen in de gemeente 's-Hertogenbosch.

Linked-In community:

Een linked-In pagina voor alle sportverenigingen in 's-Hertogenbosch. Op Linked-In heb je de mogelijkheid om met elkaar te discussiëren, tips te wisselen en vragen te posten. Een linked-In community is laagdrempelig. Het geeft een 'ons kent ons' gevoel, met een grote kans op kennis die wat waard is voor alle verenigingen. Daarnaast heeft Linked-In een professionele instelling. Gebruikers geven aan welk beroep zij doen. Dus ook welke functie zij hebben binnen een bestuur. De toegang tot Linked-In is voor iedereen open, voor een community moet je uitgenodigd worden of zelf een aanvraag doen om geaccepteerd te worden. Iedere keer als een bestuurslid iets plaatst krijgen de andere leden in de community hier een melding van. Deze Linked-In community kan bijdragen bij het dichter bij elkaar brengen van verenigingen maar ook de kennisdeling onderling.

Brainstorm sessies (Samen sterker):

Communicatiestromingen vanuit de gemeente veranderen. Voorheen hadden gemeentes voornamelijk een sturende rol. Dit verandert steeds meer in een participerende rol (Noelle Aarts (2014)). Ik adviseer de afdeling Sport en Recreatie om hierop in te spelen. Uit het onderzoek is gebleken dat de sportverenigingen het SPORTCAFE als prettig ervaren. Dit is een plek waar sportverenigingen bij elkaar komen.

Om hier verder op in te spelen adviseer ik om brainstorm sessies te organiseren genaamd samen sterker. Door de sessies een naam te geven, klinkt het meer uitnodigend. In plaats van een sturende rol neemt de afdeling Sport en Recreatie hier een participerende rol aan. Samen met de sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch behandelen ze hier onderwerpen die op dat moment spelen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn ledenwerving, het werven van vrijwilligers en het veranderen van wetten.

Tijdens deze sessies gaan sportvereniging deze onderwerpen bespreken en hebben zij de kans om hun mening te geven en tot oplossingen te komen. Hierbij zullen medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie aanwezig zijn om te faciliteren en stimuleren. Uiteindelijk zullen de sportverenigingen hun eigen vereniging draaiende moeten houden. Daarom proberen de medewerkers van de afdeling Sport en Recreatie tijdens deze sessies zo min mogelijk leiding te geven, maar vooral de sportverenigingen het gesprek te laten voeren om zo tot goede ideeën en oplossingen te komen.

Sportverenigingen komen zo dichter bij elkaar en voelen zich gehoord. Ik adviseer deze brainstormsessies minimaal 2x per jaar te houden. Aangezien het niet mogelijk is om met alle sportverenigingen tegelijk deze sessies te houden adviseer ik om dit per wijk te doen.

7.3 Advies extra middelen

Viral video

Het visueel maken van succesverhalen kan doormiddel van een viral video. Een viral video is makkelijker verspreidbaar. Het filmpje kan via e-mail, Facebook en de website worden verspreid. Een voorbeeld hiervan zou kunnen zijn: medewerkers en sportverenigingen interviewen over succesverhalen en dit op locatie filmen. Ik adviseer dit omdat met name visuele boodschappen beter worden onthouden ("Geheugen beter onthouden door eenvoudige technieken | Educatie en school: Studievaardigheden", 2011).

Advies orgaan:

Ik adviseer dat 'S-PORT advies gaat geven aan sportverenigingen over hoe zij het beste kunnen communiceren met eigen en toekomstige leden. Het blijkt dat verenigingen het vaak moeilijk vinden om goed te communiceren. Vaak zijn er geen communicatie professionals aanwezig binnen een sportverenigingen vanwege geld gebrek. Hier kan een advies orgaan verbetering inbrengen. Door een voorbeeld te plaatsen van een communicatieplan voor een vereniging met onderscheid gemaakt tussen grote en kleine verenigingen. Hierin wordt onder andere advies gegeven over hoe een vereniging het imago kan verbeteren, maar ook advies gegeven over hoe sportverenigingen het beste gebruik kan maken van sociale media. Deze zal eens per jaar besproken worden tijdens een meeting maar zal ook geplaatst worden op de website, zodat de bestuursleden hier naar kunnen kijken wanneer ze zelf tijd hebben.

Persoonlijk contact:

Uit dit onderzoek is gebleken dat de sportverenigingen uit de gemeente 's-Hertogenbosch veel waarde hechten aan persoonlijk contact met de afdeling Sport en Recreatie. Medewerkers van team verenigingen werden vaak genoemd. Daarom adviseer ik om het persoonlijke contact goed te onderhouden en uitbreiden. Geregeld verenigingen bezoeken is dan ook van belang. Tijdens deze bezoeken kunnen er problemen worden besproken, die minder snel via de telefoon en mail worden behandeld. Verder is het van belang dat de medewerkers enthousiast blijven en op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen.

8. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze het strategisch advies geïmplementeerd kan worden. De belangrijkste middelen die geadviseerd worden staan hieronder beschreven.

Stap	Middel	Wat	Wanneer
1	Website	- Persoonlijke berichten - Informatie up-to-date houden - Controleren informatie	- Maandelijks - Wanneer nodig - Weekelijks
2	Informatiefolder/magazine	- Actualiteiten - Persoonlijke verhalen - Succesverhalen	- 1x in de 3 maanden uitbrengen
3	Facebook	- Facebook pagina aanmaken	- Pagina in April aanmaken
4	Linked-In community	- community aanmaken - nieuwe verenigingen toevoegen	- Community in Mei aanmaken - Indien mogelijk, nieuwe vereniging toevoegen wanneer nodig.
5	Brainstormsessies	- trends en ontwikkelingen bespreken - actualiteiten bespreken	2x per jaar (per wijk)

9. bibliografie

Literatuur:

- Ruler, B. v. (1998). Strategisch Management van Communicatie. In B. v. Ruler, Strategisch Management van Communicatie (p. 93). Deventer: Kluwer
- Noelle Aarts et al. (2014). Strategische Communicatie. In C. S. Noelle Aarts, Strategische Communicatie (p.319). Assen: Koninklijke van Gorcum
- Ruler, B. v. (2012). Het vak wordt breder. CommunicatieNU , 220.
- Ruler, B. v. (2013). Reflectieve Communicatie Scrum. In B. v. Ruler, Reflectieve Communicatie Scrum (p. 81). Amsterdam: Adfi Group BV.
- Ruler, B. v. (2013). Reflectieve Communicatie Scrum Ruler. Heemstede: Betteke van Ruler.
- Michels, W. (2013). Communicatiestrategie. Groningen: Noordhoff uitgevers

Internet:

- Alles over marktonderzoek. (2014). AOM Steekproefcalculator. Geraadpleegd op 01 oktober, 2014, via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>
- Trends en ontwikkelingen (2014). Geraadpleegd op 10 augustus, 2014, via http://www.sport-koepel.nl/595/trends_a_ontwikkelingen/
- StorytellingPeople . (2014). Wat is Storytelling? - Corporate Story by Storytelling People. (S. -C. 1986, Producent) Geraadpleegd op 3 december, 2014, van www.corporatestory.nl: <http://corporatestory.nl/storytelling/wat-isstorytelling/>
- taken in een sportvereniging. (2012). Geraadpleegd op 13 december, 2014, via http://www.nttb.nl/userfiles/Clubadvies/Taken_in_een_sportvereniging.pdf
- De golden circle. (2009). EURIB. Geraadpleegd op 20 december ,2014, via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n_-_De_Golden_Circle.pdf
- Taken gemeenten. (2013). Rijksoverheid. Geraadpleegd op 20 november 2014, via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>
- Sportersmonitor. (2012). NOCNSF. Geraadpleegd op 13 november 2014, via http://issuu.com/nocnsf/docs/sportersmonitor_2012
- Sportaccomodaties in beeld. (2013) Mullier instituut. Geraadpleegd op 16 november 2014, via http://www.mulierinstituut.nl/publicaties/publicatie-detail.html?publication_id=15404

Rapporten:

- Rijksoverheid. (2013, 09 17). Troonrede 2013 | Toespraak | Rijksoverheid. Geraadpleegd op 15 oktober, 2014,
- Rob. (2012). Loslaten in vertrouwen. regering en parlement, adviesraad van de regering en het parlement. Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur. Geraadpleegd op 22 oktober, 2014

