

De veranderende sportvereniging

Een kwalitatief onderzoek over betekenisgeving aan de veranderende institutionele context en het daaruit voortvloeiende handelen



Matthijs de Bruin

Augustus 2015

De veranderende sportvereniging

Een kwalitatief onderzoek over betekenisgeving aan de veranderende institutionele context en het daaruit voortvloeiende handelen

In samenwerking met:



Universiteit Utrecht



Augustus 2015, Arnhem

Auteur

Matthijs de Bruin
4156137

Onderwijsinstelling

Universiteit van Utrecht (USBO)
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Begeleider: dr. Inge Claringbould

Stage organisatie

Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie
Begeleider: Hein Veerman

VOORWOORD

Op het moment dat ik deze woorden op papier zet, realiseer ik mij dat mijn studententijd er dan toch bijna op zit. Met dit onderzoek sluit ik een onvergetelijke studieperiode van 8 jaar af. 3 jaar geleden besloot ik, onder andere na een mooie tijd in de sneeuw en mijn werkzaamheden voor de Wereldbeker BMX op Papendal, om verder te studeren. Zo begon ik weer vol goede moed en met veel energie aan de Minor Bestuurs- en Organisationswetenschappen en de Master Sportbeleid en Sportmanagement. Na 2 jaar hard studeren in combinatie met mijn werkzaamheden voor NOC*NSF, kijk ik tevreden terug op deze leerzame periode. Dit onderzoek is hiervan het finale resultaat en ik wens u dan ook veel leesplezier toe.

De totstandkoming van deze masterscriptie was nooit gelukt zonder de afleiding tussendoor en de goede begeleiding en ondersteuning van de mensen om mij heen. Hieronder neem ik de gelegenheid om hen hiervoor te bedanken.

Allereerst wil ik mijn begeleider vanuit de Universiteit van Utrecht, Inge Claringbould, bedanken voor haar geduld, flexibiliteit, vertrouwen, deskundigheid en vele adviezen. Daarnaast wil ik Bas van der Mei, Jelle van der Meer, Hein Veerman, mijn ouders en Chantal bedanken voor het meelesen en tussentijds feedback geven. Jan-Willem van der Roest bedank ik graag voor het mogen inzien van zijn proefschrift en het aandragen van de benodigde literatuur. Dit alles heeft er voor gezorgd dat ik de kwaliteit van mijn onderzoek naar een hoger niveau heb kunnen brengen.

De afleiding tussendoor heeft er voor gezorgd dat ik de energie en motivatie had om het onderzoek volgens mijn eigen planning af te ronden. Hiervoor wil ik mijn ouders, Eef, Tim en Chantal bedanken voor het luisterend oor en de onvergetelijke vakantie in Canada, waardoor ik de laatste 3 weken er weer met een frisse blik tegenaan kon. Ook wil ik mijn collega's bij NOC*NSF bedanken voor het zorgen van ontspanning tijdens het harde studeren door de gezelligheid tijdens het hardlopen, de vele iPONG-potjes en het lunchvoetballen. Als laatste wil ik mijn begeleider vanuit NOC*NSF, Hein Veerman, bedanken voor de hoeveelheid aan afleidende werkzaamheden en het creëren van de mogelijkheid om vanaf september in dienst te treden bij NOC*NSF, waardoor ik in de laatste maand in alle rust mijn onderzoek heb kunnen afronden.

Matthijs de Bruin

SAMENVATTING

De verenigingsport wordt geconfronteerd met maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen. De individualisering en het veranderende consumentengedrag van leden, hebben zichtbare gevolgen voor de vereniging. Zo heeft het merendeel van de verenigingen de afgelopen jaren te maken gehad met een daling van het ledenaantal en ervaren bestuursleden van verenigingen een mindere bereidheid van leden om vrijwilligerswerk te doen. Dit heeft als consequenties dat het bestaansrecht van voornamelijk kleinere verenigingen onder druk komt te staan en de vrijwilligheid waar verenigingen op zijn gebaseerd, wordt bedreigd. Deze veranderende context vraagt volgens bonden en gemeenten om een andere aanpak. Zij stimuleren verenigingen om beter in te spelen op de veranderende behoefte van de sporter en om een meer maatschappelijke rol in te nemen. Dit onderzoek gaat in op wat de hierboven beschreven veranderingen betekenen voor de vereniging en hoe zij hier mee omgaat. Daarnaast wordt ingegaan op de manier waarop sportbonden en gemeenten invloed proberen uit te oefenen op de verenigingen, wat bestuursleden van vereniging hiervan vinden en hoe zij hiermee omgaan. Om het onderzoek in te kaderen is gekozen het onderzoek te richten op tennisverenigingen. Door middel van kwalitatief onderzoek geeft dit onderzoek antwoord op de hieronder geformuleerde hoofdvraag:

Wat betekenen veranderingen in de institutionele context voor de tennisvereniging en hoe gaat zij hiermee om?

Om antwoord te geven op deze vraag zijn 12 semi-gestructureerde interviews afgenomen met bestuursleden van 12 verschillende tennisverenigingen. Bij de keuze voor deze verenigingen is uitgegaan van een evenwichtige spreiding van verenigingen als het gaat om het ledenaantal en een ligging in een stad of dorp. Deze keuze is gebaseerd op de aanname dat een grote diversiteit aan verenigingen ook een grote diversiteit aan betekenissen oplevert.

Er kan worden geconcludeerd dat bestuursleden van tennisverenigingen bezig zijn om beter in te spelen op de behoefte van leden en niet-leden. Enerzijds geldt dit voor activiteiten rondom ledenwerving en ledenbehoud. Anderzijds heeft dit betrekking op het aantrekken van nieuwe vrijwilligers. Ook blijkt dat de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond op diverse manieren invloed uitoefent op 'zijn' verenigingen om hen te stimuleren zich meer open te stellen voor de eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Vooral het met elkaar in contact brengen van verenigingen en het onderling laten delen van ideeën en ervaringen, zorgt voor een herkenning van dezelfde problematiek bij andere verenigingen en het draagt bij aan de eigen kennis en kunde. Het merendeel van de verenigingen geeft aan niet of nauwelijks invloed te ervaren vanuit de gemeente. Zij vinden dat ze de gemeente niet nodig hebben. Dit komt omdat tennisvereniging hun eigen accommodatie in beheer hebben en mede daardoor financieel onafhankelijk zijn van de gemeente. Dit onderzoek concludeert dat het merendeel van de bestuursleden een reactieve relatie heeft met de bond en met de gemeente.

Of de bestuursleden van een tennisvereniging een reactieve of actieve relatie hebben met de KNLTB, gemeente of andere tennisverenigingen, is afhankelijk van de betekenis die zij hieraan geven. De betekenisgeving, en het daaraan gekoppelde handelen, komt tot stand door de interpretatie van de situatie, welke is gebaseerd op eerder opgedane ervaringen. Het lijkt er op dat het voor 'reactieve' verenigingen nog niet noodzakelijk is geweest om gebruik te maken van de kennis, faciliteiten en het netwerk van de gemeente en/of bond. Dit heeft tot gevolg dat zij minder snel zullen inzien wat de toegevoegde waarde hiervan kan zijn voor de vereniging en dat zij eerder geneigd zijn om te blijven doen wat zij altijd al deden. De consequentie hiervan is dat voor de kleinere verenigingen, met minder dan 200 leden, het gevaar loert, dat zij te laat de noodzaak inzien om te veranderen, met als mogelijk gevolg dat zij hun bestaansrecht verliezen. De verenigingen die een actieve relatie hebben met de gemeente maken meer gebruik van de hierboven genoemde ondersteuning van de gemeente en/bond en lijken daarom eerder in staat om zich aan te passen aan de omgeving.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Inhoudsopgave.....	9
1. Inleiding	11
1.1. De veranderende context binnen de sport	11
1.2. Probleemstelling	14
1.3. Doelstelling.....	14
1.3.1. Hoofdvraag.....	15
1.3.2. Deelvragen	15
1.4. Relevantie.....	15
1.4.1. Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.4.2. Maatschappelijke relevantie	15
2. Methodologie	17
2.1. Onderzoeksperspectief	17
2.2. Onderzoeksmethode.....	18
2.2.1. Semi-gestructureerde diepte-interviews	18
2.2.2. Data-analyse.....	18
2.3. Onderzoekskwaliteit	18
2.3.1. De positie van de onderzoeker in het onderzoek	18
2.3.2. Betrouwbaarheid	19
2.3.3. Validiteit	19
2.4. Onderzoekspopulatie	20
3. Literatuurstudie	21
3.1. Wat betekent de veranderende context voor de vereniging?	21
3.2. Hoe spelen verenigingen in op de veranderende context?	24
3.3. Hoe kan de aanwezigheid van een consumentenlogica worden verklaard?	26
3.4. Conclusie	28

4.	Theoretisch kader	29
4.1.	Wat kan vanuit de omgeving organisatieverandering beïnvloeden?.....	29
4.2.	Welke invloed op de organisatieverandering is doorslaggevend?.....	30
4.3.	Wat beïnvloedt de betekenisgeving?	33
4.4.	Hoe wordt de data binnen dit onderzoek geanalyseerd?	34
5.	Resultaten.....	35
5.1.	Veranderingen in de institutionele context van de tennisvereniging	35
5.1.1.	Ledendaling	35
5.1.2.	De mindere bereidheid voor vrijwilligerswerk	38
5.2.	Invloed vanuit de institutionele omgeving	39
5.2.1.	KNLTB	39
5.2.2.	Gemeente.....	44
5.2.3.	Andere sportverenigingen	47
6.	Analyse	48
6.1.	De betekenis die de institutionele omgeving heeft voor de vereniging	48
6.2.	Consequenties van een reactieve en actieve relatie.....	49
6.3.	De bond zorgt voor homogeniteit tussen groepen verenigingen	49
6.4.	De invloed van de interne dynamiek	50
7.	Conclusie.....	51
7.1.	Deelvragen	51
7.2.	Hoofdvraag.....	54
8.	Discussie	56
8.1.	Theoretisch kader.....	56
8.2.	Onderzoekspopulatie	56
8.3.	Aanbevelingen.....	57
9.	Literatuurlijst	58
10.	Bijlagen	61
10.1.	Topiclijst	61

1. INLEIDING

Sportverenigingen bevinden zich in een omgeving die continu verandert (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). In de eerste paragraaf wordt beschreven welke maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen betrekking hebben op de georganiseerde sport. Aan de hand van deze beschrijving wordt in de tweede paragraaf de probleemstelling geschetst. Vervolgens wordt de doelstelling van het onderzoek beschreven met de daaraan gekoppelde hoofdvraag en deelvragen. In de laatste paragraaf wordt uiteengezet waarom het relevant is om de betekenissen die de bestuursleden geven aan de veranderende context te achterhalen. De beschrijving van de doelstelling en de relevantie maken duidelijk waarom dit onderzoek wordt gedaan en waar het aan bijdraagt.

1.1. DE VERANDERENDE CONTEXT BINNEN DE SPORT

Welke maatschappelijke veranderingen hebben betrekking op sport?

Individualisering is een maatschappelijk proces dat al lange tijd invloed heeft binnen verschillende sectoren (Schnabel, 2004). Gepaard met de steeds grotere keuzevrijheid, door de opkomst van commerciële sportaanbieders en informele loopgroepen, vinden individuen het prettig om geheel naar eigen inzicht hun sportleven in te richten (Ulseth, 2004; Bottenburg, 2004). Mede hierdoor zijn individuen zich onafhankelijker gaan opstellen ten opzichte van de vereniging. Door het brede aanbod kunnen leden meer eisen stellen aan hun lidmaatschap (Van der Roest, Vermeulen & Van Bottenburg, 2014). Wanneer het aanbod niet voldoet aan de behoefte van het individu, zullen leden van een sportvereniging gemakkelijk de overstap maken naar een andere vereniging (Vidler & Clarke, 2005). Dat dit laatste ook daadwerkelijk gebeurt, wordt duidelijk in het brancherapport 'Tennis in Nederland' (Van de Poel & Bakker, 2015). Hierin wordt beweerd dat de ledendaling bij tennisverenigingen onder andere wordt veroorzaakt doordat ander soortige sportactiviteiten beter in de agenda's passen dan tennis.

Bonden zien de hierboven geschetste ontwikkeling als een bedreiging voor de verenigingssport, omdat deze volgens hen leidt tot sportparticipatie buiten de georganiseerde sport (Van der Roest et al., 2014). Deze ontwikkeling is ook terug te zien in de beleidsplannen van Nederlandse sportbonden. Hierin wordt niet alleen het individuele gedrag van leden als problematisch ervaren, maar is tevens sprake van consumentengedrag (Van der Roest et al., 2014). Dit consumentengedrag wordt door Van de Roest (2015) aan de hand van 5 kenmerken beschreven: 1. De onafhankelijkheid om zelf keuzes te maken. 2. De mindere mate van betrokkenheid bij de vereniging. 3. De mindere mate van bereidheid om zich te binden aan sociale activiteiten. 4. De kwaliteitsverwachting van de betaalde dienst. 5. De grotere neiging van leden om de vereniging te verlaten. Deze kenmerken leiden er enerzijds toe dat individuen minder lang lid zijn van de vereniging, met ledendaling als gevolg. Anderzijds zijn leden in mindere mate bereid om vrijwilligerswerk te doen. (Pennekamp, 2013). Met als gevolg dat de vrijwilligheid waarop verenigingen zijn gebaseerd, wordt bedreigd. Eén van de verklaarbare redenen hiervoor is grotere tijdsdruk vanwege andere bezigheden binnen het gezin, studie of werk. Kortom, de maatschappelijke veranderingen brengen bepaalde bedreigingen mee voor de sportvereniging, maar ook kansen om dit tegen te gaan.

Bestuurlijke druk vanuit overheden en sportbonden

Bonden en gemeenten zien het consumentisme als een kans om sportverenigingen te versterken en te moderniseren (Van der Roest et al., 2014; Van der Roest, nog te verschijnen). Voor deze versterking en modernisering van sportverenigingen worden door sportbonden en overheden verschillende benamingen gebruikt, onder andere Buurthuis van de Toekomst, Sportdorp, Sportplus vereniging en Open club (NOC*NSF, 2015). NOC*NSF hanteert een overkoepelende filosofie, gebaseerd op al deze verschillende benamingen en de daarbij horende kenmerken. Zij definiëren deze filosofie als volgt:

“Een open club kenmerkt zich door een open houding van de kartrekkers en betrokkenen bij de club. Een dergelijke club is een ontmoetingsplek waarbij zij eigen leden, andere regelmatige bezoekers van

*de club en de buurtbewoners uitnodigt om te sporten en om bij de vereniging betrokken te raken en te blijven. Een open club is ondernemend en richt zich op een langetermijnvisie en staat daarom nooit stil. Zij denkt vraag- en buurtgericht en gaat steeds opnieuw na wat de behoeften zijn en speelt daarop in. De club gaat (mogelijk in samenwerking met andere sportclubs en partijen uit andere sectoren) gericht aan de slag om activiteiten aan te bieden, die haar hoofdactiviteit versterken” (NOC*NSF, <http://nocnsf.nl/openclubs>, 14-11-2014).*

Om als vereniging meer open te worden, is het allereerst aan de vereniging zelf om inzicht te krijgen in de veranderende behoefte van de sporter. Daarnaast inspireren en stimuleren verschillende sportbonden en gemeenten ‘hun’ verenigingen om zich meer open te stellen voor haar eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. De KNLTB (2015) geeft aan dat veel tennisverenigingen samenwerken met lokale organisaties en/of maatschappelijke activiteiten organiseren en daardoor al op een of andere manier fungeren als open club. De KNLTB wil de profilering van dergelijke tennisverenigingen stimuleren en het functioneren van deze verenigingen versterken. Concreet gaat de KNLTB bij vijf verenigingen de open club-gedachte aanjagen. De opgedane kennis en ervaringen brengt de bond onder de aandacht bij de overige tennisverenigingen.

Naast de bestuurlijke invloed vanuit sportbonden is er vanuit overheden sprake van instrumentalisering van de sport. Dit betekent dat gemeenten trachten sportverenigingen als middel in te zetten om bij te dragen aan beleidsdoelstellingen. Volgens Lucassen & Van Kalmthout (2011) creëert de instrumentalisering van de sport een druk op de bestuursleden van verenigingen, omdat gemeenten verwachten dat verenigingen een maatschappelijke bijdrage gaan leveren. De gemeentelijke bezuinigingen versterken volgens Lucassen en Van Kalmthout een instrumentele benadering. Binnen het beleidsterrein sport hebben dergelijke bezuinigingen onder andere betrekking op de huurprijzen van gemeentelijke accommodaties en de herinrichting van het subsidiebeleid richting verenigingen (Velthuisen, 2012). Wel stimuleren sommige gemeenten ‘hun’ verenigingen om meer te doen dan sport aan te bieden voor haar leden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door waarderingssubsidies toe te kennen aan verenigingen die een meer maatschappelijke rol (willen) innemen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). Dat de eerder genoemde druk op bestuursleden van verenigingen niet voor elke vereniging van toepassing is blijkt uit het brancherapport ‘Tennis in Nederland’ (Van der Poel & Bakker, 2015). In dit rapport wordt aangegeven, dat de meeste tennisverenigingen voor zichzelf kunnen zorgen. Dit betekent dat zij intern de zaakjes op orde hebben en in moeilijke tijden niet afhankelijk zijn van overheidssteun. Dit laatste komt vooral doordat dergelijke verenigingen zelf hun accommodatie beheren. Door deze onafhankelijkheid zijn dergelijke tennisverenigingen, als het gaat om het leveren van een maatschappelijke bijdrage, een aantrekkelijke partner voor de gemeente. Tennis kost de gemeente relatief weinig en tennisverenigingen zijn groot en zelfstandig.

Van Bottenburg (2013) stelt dat maar een klein deel van de sportverenigingen wil bijdragen aan de maatschappelijke problemen én daarnaast ook nog in staat is dat te doen. Van de overige verenigingen is er volgens hem ook nog een deel die zich niet bewust is van de mogelijkheden die er zijn om in eerste instantie in geringe mate bij te dragen aan de maatschappelijke problemen en de veranderende behoefte van de sporter.

Kortom, de maatschappelijke veranderingen brengen volgens sportbonden en gemeenten kansen met zich mee voor de vereniging. Sportbonden en gemeenten proberen onder andere door middel van waarderingssubsidies en het verspreiden van kennis en ervaringen van open clubs, verenigingen te inspireren en stimuleren om zich als vereniging meer open te stellen voor haar leden, betrokkenen en buurtbewoners.

Organisatorische veranderingen in de sport

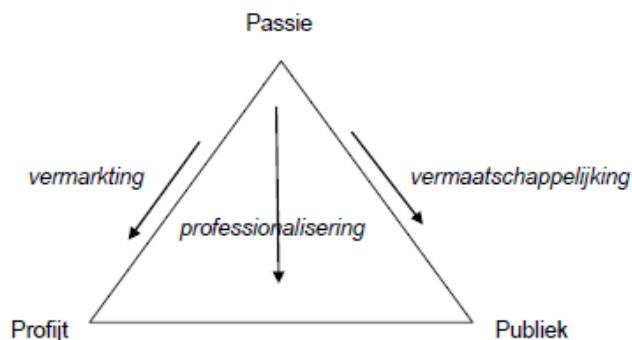
Zoals hierboven aangegeven creëert de instrumentalisering van de sport een druk op de bestuursleden van verenigingen, omdat gemeenten verwachten dat verenigingen een maatschappelijke bijdrage gaan leveren. Als een vereniging wil inspelen op deze verwachting, brengt dit voor de vereniging extra (complexe) organisatietaken met zich mee. Dit komt omdat de eerder genoemde waarderingssubsidies voor het innemen van een meer maatschappelijke rol, zijn gekoppeld aan doelstellingen met de daarbij horende eisen.

Verenigingen moeten bijvoorbeeld uitgewerkte (financiële) plannen opstellen die voldoen aan relevantie- en kwaliteitscriteria (Sport en Bewegen in de Buurt, 2015). Van Bottenburg (2013) stelt dat veel verenigingen niet beschikken over het juiste competente kader om dergelijke complexe organisatietaken uit te voeren. Een mogelijke oplossing hiervoor is het aanstellen van een professional, bijvoorbeeld een verenigingsmanager of combinatiefunctionaris, of het bieden van verenigingsondersteuning (Boessenkool et al., 2011). Deze professionalisering in en rondom de sportvereniging betekent dat verenigingen steeds meer afhankelijk worden van een dergelijke ondersteuning (Dijk, De Vries & Slender, 2014). Verenigingsondersteuning is volgens Janssens (2011) als volgt te definiëren:

‘Alle dienstverlenende activiteiten op organisatorisch en bestuurlijk vlak, die externe (professionele) krachten, al dan niet tegen betaling, aan verenigingen leveren.’

Boessenkool et al. (2011) signaleert ook de hierboven beschreven ontwikkelingen bij verenigingen en hij stelt dat er een verschuiving gaande is binnen de organisatorische context van de vereniging. Een verschuiving van een meer traditionele sportvereniging, die zich voornamelijk richt op het sportaanbod voor de eigen leden, naar een meer moderne sportvereniging, die zich ook richt op betrokkenen en buurtbewoners en het innemen van een meer maatschappelijke rol in de wijk. Verenigingen gaan hierbij volgens Boessenkool et al. (2011) de verbinding aan met de publieke sector en de markt. Hij typeert deze ontwikkeling als vermaatschappelijking. Daarbij bedoelt hij dat sportverenigingen fungeren als publieke dienstverleners. Tevens heeft hij het over vermarkting, waarmee hij sportverenigingen als op profijt gerichte organisaties aanduidt. Figuur 1 is een weergave van deze ontwikkelingen volgens Boessenkool et al. (2011).

Kortom, als verenigingen willen inspelen op de bestuurlijke verwachtingen, zouden zij volgens Boessenkool et al. (2011) een organisatorische verandering moeten ondergaan. Aangezien de ambities van sportbonden en overheden door de bestuursleden van de verenigingen niet gemakkelijk te implementeren zijn in verenigingen, zouden zij hierin mogelijk moeten worden ondersteund of versterkt door ‘hun’ sportbond of gemeente.



Figuur 1 - Oriëntatierichtingen binnen sportverenigingen (Boessenkool et al., 2011)

1.2. PROBLEEMSTELLING

Zoals hierboven is geschetst brengen maatschappelijke veranderingen zoals individualisering en het veranderende consumentengedrag van de sporter een aantal bedreigingen met zich mee voor de meer traditionele verenigingen. Commerciële sportaanbieders en informele groepen spelen beter in op de behoefte van (potentiële) leden dan dat verenigingen dat doen. De invloed van leden op het activiteitsaanbod en de faciliteiten die verenigingen bieden wordt hierdoor groter. Dit komt omdat als verenigingen niet inspelen op de behoefte van deze leden, zij eerder geneigd zijn om de vereniging te verlaten (Pennekamp, 2013; Van der Roest, nog te verschijnen). Met als gevolg meer sportparticipatie in ongeorganiseerd verband (Van der Roest et al, 2014). Daarnaast wordt het aantal vrijwilligers minder, terwijl per vrijwilliger wel meer tijd in het vrijwilligerswerk wordt gestoken (Posthumus, Den Ridder & De Hart, 2014). Hierdoor wordt de vrijwilligheid waar verenigingen op zijn gebaseerd, bedreigd (Van der Roest et al., 2014).

Vanuit de bestuurlijke context geven sportbonden en overheden aan dat de veranderende context vraagt om een andere aanpak. Bonden willen verenigingen versterken en moderniseren, zodat verenigingen beter in kunnen spelen op de wensen en behoeften vanuit de markt. Gemeenten verwachten in toenemende mate dat verenigingen een maatschappelijk rol innemen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). Het probleem daarbij is dat maar een klein deel van de sportverenigingen wil bijdragen aan de maatschappelijke problemen én daarnaast ook nog in staat is dat te doen (Van Bottenburg, 2013). Onvoldoende bestuurlijke knowhow van verenigingen om in te spelen op deze ontwikkelingen, kan worden gezien als een belemmering vanuit de organisatorische context.

Samengevat hebben de verschillende maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen invloed op de sportvereniging. Naast de eerder genoemde bedreigingen wordt er door sportbonden en gemeenten voornamelijk gekeken naar de kansen die deze veranderingen met zich mee brengt. Sportbonden en gemeenten proberen onder andere door middel van waarderingssubsidies en het verspreiden van kennis en ervaringen van open clubs, verenigingen te inspireren en stimuleren om zich als vereniging meer open te stellen voor haar leden, betrokkenen en buurtbewoners. Vanuit dat perspectief oefenen sportbonden en gemeenten in meer en mindere mate invloed uit op de keuzes die bestuursleden maken binnen hun verenigingen.

1.3. DOELSTELLING

Dit onderzoek gaat in op wat de hierboven beschreven maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen betekenen voor de vereniging en hoe zij hier mee omgaat. Daarnaast wordt ingegaan op de manier waarop sportbonden en gemeenten invloed proberen uit te oefenen op de verenigingen, wat bestuursleden van vereniging hiervan vinden en hoe zij hiermee omgaan.

Om te voorkomen dat het onderzoek te uitgebreid wordt, is er gekozen om het onderzoek in te kaderen door de focus te leggen op tennisverenigingen. Enerzijds is de keuze voor tennis gebaseerd op het feit dat er tussen tennisverenigingen verschillen zijn als het gaat om afhankelijkheid van de gemeente. De meeste tennisverenigingen hebben zelf hun accommodatie in beheer, terwijl bij een klein deel van de verenigingen de accommodatie door de gemeente wordt beheerd. Dit aspect kan van invloed zijn op de betekenis die bestuursleden geven aan de invloed van de 'hun' gemeente. Anderzijds is de keuze gebaseerd op de invulling die de KNLTB geeft aan de maatschappelijke veranderingen en de daaraan verbonden ledending bij tennisverenigingen. De KNLTB maakt een bewuste keuze om verenigingen te inspireren en stimuleren om zich meer open te stellen voor leden, betrokkenen en buurtbewoners en mede daardoor een grotere maatschappelijke rol in te nemen. Ook dit aspect kan van invloed zijn op de betekenis die bestuursleden geven aan de invloed vanuit 'hun' sportbond.

Door de hierboven aangegeven afbakening geeft dit onderzoek ten eerste inzicht in de betekenissen die bestuursleden van tennisverenigingen geven aan de veranderende context in sport. En ten tweede wordt inzichtelijk gemaakt welke betekenissen deze bestuursleden geven aan de invloed vanuit de KNLTB en gemeente op de tennisvereniging. Beide actoren zijn, als context voor de vereniging, van belang. Zij hebben er baat bij dat de vereniging financieel gezond is en kan blijven voortbestaan, ten behoeve van het aantal sportende mensen uit de gemeente en het totale aantal tennissleden in Nederland. Als laatst wordt aangegeven hoe deze tennisverenigingen hiermee omgaan. Aan de hand van de hierboven beschreven aanleiding, probleemstelling en doelstelling ben ik gekomen tot onderstaande onderzoeksvragen.

1.3.1. HOOFDVRAAG

Wat betekenen veranderingen in de institutionele context voor de tennisvereniging en hoe gaat zij hiermee om?

1.3.2. DEELVRAGEN

1. *Hoe is de interne en externe context de afgelopen jaren voor tennisverenigingen veranderd?*
2. *Wat vinden bestuursleden van tennisverenigingen van deze veranderingen?*
3. *Hoe gaan bestuursleden van tennisverenigingen om met deze veranderingen?*
4. *Hoe gaan bestuursleden van tennisverenigingen om met de invloed van de gemeente/KNLTB/andere verenigingen op de tennisvereniging met betrekking tot deze veranderingen?*

1.4. RELEVANTIE

1.4.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In de hierboven aangehaalde literatuur blijkt dat de sportwereld te maken heeft met maatschappelijke veranderingen, welke in meer en mindere mate invloed hebben op de vereniging (Van der Roest, 2014). Maar wat betekenen deze veranderingen voor de vereniging? En hoe gaan zij hiermee om? In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is ook gebleken dat de bestuurlijke context, onder andere bonden en overheden, naar aanleiding van de maatschappelijke veranderingen invloed proberen uit te oefenen op de vereniging (Lucassen & Van Kalmthout, 2011; Van der Roest et al., 2014). Maar welke manieren gebruiken zij hiervoor? En wat vinden de verenigingen hiervan en hoe gaan ze er mee om? Waarom verandert de ene vereniging wel en de andere niet? In het onderzoek van Bulsink (2014) wordt duidelijk dat als sportverenigingen willen veranderen, dit afhankelijk is van een aantal factoren die invloed hebben op de vereniging, waaronder de externe omgeving. Wat deze externe omgeving betekent voor de vereniging en hoe de vereniging hiermee omgaat, blijft in haar onderzoek onbelicht. Dit onderzoek draagt bij aan de hierboven gestelde vragen, waarbij een deel van de externe omgeving wordt meegenomen en het onderzoek zich richt op één soort vereniging, namelijk de tennisvereniging.

1.4.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Naast de maatschappelijke veranderingen, hebben verenigingen ook te maken met bestuurlijke en organisatorische veranderingen. Dit onderzoek gaat in op wat deze veranderingen betekenen voor de verenigingen en hoe zij er mee omgaan. Verenigingen zijn om zich heen dat de ene vereniging anders omgaat met dergelijke veranderingen dan een andere vereniging. Maar hoe komt dat? Weick (1995) geeft aan dat het menselijk handelen, in dit onderzoek het omgaan met de veranderende context, afhankelijk is van de betekenisgeving. Dit onderzoek geeft inzicht in de verschillen tussen verenigingen als het gaat om betekenisgeving aan en de omgang met de veranderende context. Inzicht in waarom de ene vereniging beter in staat is om in te spelen op deze veranderingen dan een ander, kan verenigingen stimuleren om hun betekenisgeving en dus handelen aan te passen.

Naast de relevantie voor verenigingen draagt dit onderzoek ook bij aan de bestuurlijke context van de vereniging. Onder andere overheden en bonden hebben de wens om sport en daarbij de sportverenigingen in te zetten om maatschappelijke problemen op te lossen (Bottenburg, 2013). Echter, er is maar een klein deel

van de verenigingen die wil en in staat is om hieraan bij te dragen. NOC*NSF is in samenwerking met sportbonden en gemeenten in overleg om op lokaal niveau ervoor te zorgen dat dit kleine deel groter wordt. Volgens een medewerker van NOC*NSF, die hierbij verantwoordelijk is, zijn veel bonden en gemeenten nog zoekende hoe hun ondersteuning hier daadwerkelijk aan kan bijdragen. Doordat dit onderzoek inzicht geeft in welke betekenissen de bestuursleden van tennisverenigingen geven aan de veranderende context en hoe zij vervolgens hiernaar handelen, wordt ook duidelijk hoe verschillende verenigingen (kunnen) worden beïnvloed door de gemeente en KNLTB. Dit inzicht biedt voor deze actoren handvatten om meer of beter in te spelen op het beïnvloeden van de betekenisgeving van de bestuursleden. Hierdoor kunnen zij effectiever en efficiënter invulling geven aan hun ondersteunende rol.

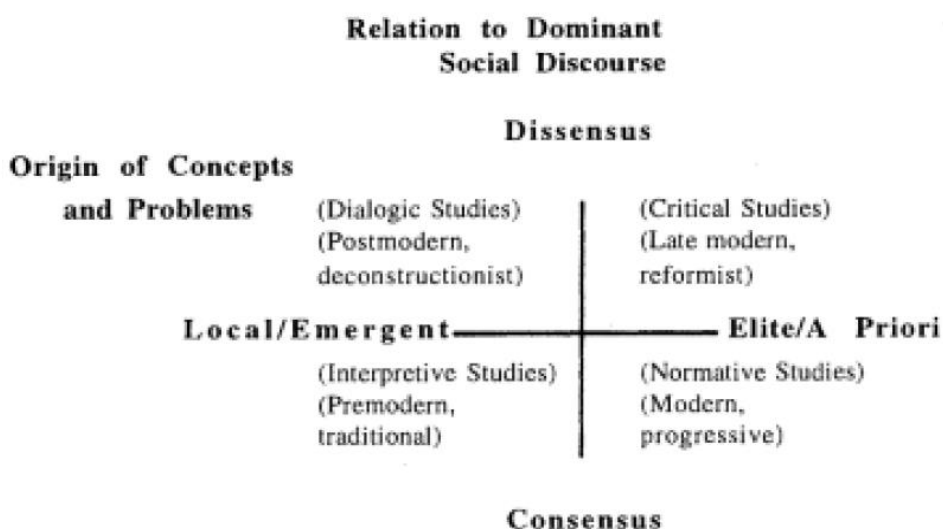
2. METHODOLOGIE

In de methodologie wordt beschreven vanuit welk onderzoeksperspectief het vraagstuk binnen dit onderzoek is benaderd. In de paragraaf daaropvolgend wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksmethode. Dit onderdeel bevat de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en op welke wijze de verkregen antwoorden zijn geanalyseerd. Daarbij wordt ook beschreven hoe de kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd. In de laatste paragraaf wordt de totstandkoming van de onderzoekspopulatie nader toegelicht.

2.1. ONDERZOEKSPERSPECTIEF

In dit onderzoek worden de verenigingen benaderd vanuit de dynamische systeemtheorie van Boonstra (2000). Hij stelt dat organiseren binnen organisaties gebeurt in ingewikkelde dynamische systemen, waarbij actoren in het speelveld continue invloed hebben op elkaar. Dit gebeurt doordat zij met elkaar interacteren en betekenis geven aan verschillende situaties. Dit perspectief van Boonstra sluit aan bij de in het theoretisch kader beschreven theorieën van Greenwood en Hinings (1996) en Weick (1995). Greenwood en Hinings (1996) leggen met hun theoretisch model een verband tussen de institutionele omgeving en de interne dynamiek van een organisatie. Weick (1995) beschrijft vanuit zijn perspectief over betekenisgeving hoe betekenissen tot stand komen.

Eén van de mogelijkheden om het vraagstuk binnen dit onderzoek te benaderen, is de benadering van Deetz (2000). Hij maakt in zijn benadering onderscheid in 4 verschillende onderzoekbenaderingen: dialogisch, kritisch, normatief en interpretatief. Het verschil tussen deze benaderingen komt tot stand doordat Deetz gebruikmaakt van twee dimensies, welke in figuur 2 zijn opgenomen. Op de verticale as staat de dimensie Dissensus vs. Consensus. Deze richt zich op de relatie tussen onderzoeker, onderzoek en de bestaande sociale orde. In de Consensus benadering wordt er van uit gegaan, dat er in de wereld eenheid en overeenstemming is met een zekere mate van continuïteit. Bij de Dissensus benadering staan verschillen en strijd in de wereld centraal. Bij verandering is het praktisch als er voldoende draagvlak is, oftewel overeenstemming. Dit onderzoek stelt daarom de Consensus benadering centraal. Op de andere as staat de dimensie Local/Emergent vs. Elite/A Priori. Deze richt zich op het verschil tussen de ontwikkeling van onderzoekconcepten. Bij de Elite/A Priori benadering wordt het concept ingebracht door de onderzoeker en verandert deze gedurende het onderzoek niet meer. Bij de Local/Emergent benadering krijgt het concept naar aanleiding van het onderzoek vorm. Belangrijk hierbij is dat het concept kan veranderen door nieuwe betekenissen die ontstaan tijdens interacties binnen het onderzoeksproces. In dit onderzoek staat de betekenisgeving van de bestuursleden centraal. De betekenissen die zij geven worden door de onderzoeker geïnterpreteerd. Deze interpretatie duidt op de Local/Emergent benadering. Echter, de betekenissen worden aan de hand van een bepaald kader geanalyseerd. Dit refereert naar een Elite/A Priori benadering. Er is binnen dit onderzoek dus sprake van een interpretatieve benadering die dicht tegen de Elite/A Priori benadering aan zit.



Figuur 2 – Onderzoeksbenaderingen Deetz (2000)

2.2. ONDERZOEKSMETHODE

Het hierboven beschreven onderzoeksperspectief heeft invloed gehad op de keuze voor de gehanteerde onderzoeksmethode. Binnen de interpretatieve benadering van dit onderzoek is er gekeken naar de betekenissen die bestuursleden van tennisverenigingen geven aan de veranderingen in de institutionele context. Hieronder wordt beschreven waarom een semi-gestructureerd diepte-interview de mogelijkheid biedt om de verschillende betekenissen, die de bestuursleden geven, te achterhalen. Daarna wordt beschreven met welke methode de opgehaalde data wordt geanalyseerd.

2.2.1. SEMI-GESTRUCTUREERDE DIEPTE-INTERVIEWS

Een semi-gestructureerd diepte-interview is een open gesprek tussen de onderzoeker en de respondent. Tijdens dergelijke open gesprekken is het voor de onderzoeker mogelijk om door te vragen, om de verschillende betekenissen van de respondent te achterhalen. Tevens is deze interactie tussen onderzoeker en respondent kenmerkend voor een kwalitatieve, interpretatieve benadering (Boeije, 2010; Atkinson, 2012).

Bij het afnemen van de semi-gestructureerde diepte-interviews heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van topics. De hoofdtopics zijn 'Relatie KNLTB en gemeente', 'Veranderingen in het verleden', 'Wat speelt er nu', 'Veranderingen in de toekomst' en 'Invloed van externe actoren'. Deze topics zijn geformuleerd op basis van de deelvragen van dit onderzoek, de gevonden literatuur en de beschreven theorieën in het theoretisch kader. De totale topiclijst wordt weergegeven in bijlage 1. Het werken volgens een topiclijst gaf de onderzoeker tijdens de interviews structuur en daardoor overzicht. Tevens had de onderzoeker de mogelijkheid om door te vragen aan de hand van de gegeven antwoorden van de respondenten. Dat deze aanpak binnen dit onderzoek noodzakelijk is geweest, blijkt uit het volgende. De meeste bestuursleden gaven tijdens het interview in eerste instantie aan dat de vereniging geen relatie heeft met de gemeente, terwijl gedurende de interviews vaak bleek dat de vereniging wel degelijk bij bepaalde onderwerpen te maken heeft met de gemeente.

Alle interviews zijn, met goedkeuring van de respondenten, opgenomen en getranscribeerd.

2.2.2. DATA-ANALYSE

Binnen dit onderzoek is de betekenisgeving van de bestuursleden geanalyseerd. Tevens is er ook geanalyseerd hoe deze betekenisgeving is gerelateerd aan het handelen. Dit is gedaan door de getranscribeerde teksten te analyseren en te coderen volgens de codering van Boeije (2010). De codering volgens Boeije omvat drie stappen, namelijk open codering, axiaal codering en selectieve codering. Allereerst zijn er aan de hand van de eerste twee getranscribeerde teksten codes geformuleerd. Vervolgens zijn aan deze codes tekstfragmenten uit alle getranscribeerde teksten gekoppeld. Per code zijn alle daaraan gekoppelde tekstfragmenten geanalyseerd, waardoor er meerdere subcodes zijn geformuleerd. Het resultatenhoofdstuk is beschreven aan de hand van deze codes en subcodes. Bij de hierboven beschreven analyse is gebruikgemaakt van het analyseprogramma MAXQDA.

2.3. ONDERZOEKSKWALITEIT

Om de onderzoekskwaliteit te waarborgen is aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Hierbij is het ook van belang dat de onderzoeker bewust is van zijn rol als onderzoeker binnen zijn eigen onderzoek.

2.3.1. DE POSITIE VAN DE ONDERZOEKER IN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Universiteit van Utrecht. De onderzoeksvraag is geformuleerd naar aanleiding van de werkzaamheden van de onderzoeker voor NOC*NSF en zijn opgedane ervaringen in de sport. Binnen zijn werk houdt de onderzoeker zich bezig met het innoveren van sportclubs. In samenwerking met onder andere diverse sportbonden inspireert en stimuleert hij sportclubs om meer in te spelen op de behoefte van de eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Dit doet de onderzoeker enerzijds door

bijeenkomsten te organiseren, waarbij clubs op regionaal of lokaal niveau bijeenkomen en hierover ideeën en ervaringen met elkaar uitwisselen. En anderzijds door het verzamelen en verspreiden van mooie bestaande lokale initiatieven. Door zijn kennis en ervaring op dit gebied, moet de onderzoeker (ik) zich er bewust van zijn, dat hij hierdoor de respondenten kan beïnvloeden. Daarom moet hij in dit onderzoek extra oplettend zijn om de interviewees onbevooroordeeld tegemoet te treden.

2.3.2. BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid heeft te maken met de methodologie en de uitkomst van het onderzoek. Wanneer bij herhaling dezelfde methodologie wordt gebruikt en deze leidt tot een gelijke uitkomst is er sprake van betrouwbaarheid (Boeije, 2010). Echter, binnen kwalitatieve onderzoek is 100% betrouwbaarheid niet mogelijk. Ten eerste komt dit omdat de betekenisgeving van de respondenten centraal staat. Volgens Weick (1995) komt deze betekenisgeving tot stand door ervaringen. Betekenisgeving kan volgens hem gezien worden als een continu proces. Hierdoor is het mogelijk dat de respondenten, bij herhaling van dit onderzoek met dezelfde methodologie, door tussentijds opgedane ervaringen andere betekenissen geven aan de verschillende thema's van dit onderzoek. Ten tweede is de betekenisgeving van de respondenten tijds- en plaatsgebonden. Zo kan een positieve of negatieve gebeurtenis vlak voor het interview of een onprettige locatie, de betekenisgeving van de respondent beïnvloeden. Om dit zoveel mogelijk te beperken heeft elk interview plaatsgevonden op een door de respondent aangegeven locatie en tijdstip. Ten derde is er geen sprake van volledige betrouwbaarheid, omdat de rol van de onderzoeker meespeelt in de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de antwoorden van de respondenten zo min mogelijk te beïnvloeden, is de onderzoeker zoveel mogelijk objectief te werk gegaan tijdens de interviews door zelf zo min mogelijk te vertellen en alleen maar verdiepende vragen te stellen. Daarnaast interpreteert de onderzoeker bij kwalitatief onderzoek de antwoorden van de respondenten. Er kan daarom sprake zijn van subjectiviteit, omdat een andere onderzoeker de gegeven antwoorden anders kan interpreteren (Boeije, 2010). Om deze subjectiviteit zo veel mogelijk te beperken is bij de beschrijving van de resultaten zo veel mogelijk gebruikgemaakt van de woorden van de respondenten. Een vierde aspect heeft te maken met reactiviteit (Henn, Weinstein & Foard (2006). Dit betekent dat als de respondenten zich bewust zijn van het feit dat zij worden onderzocht, zij mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven. Om dergelijke antwoorden te voorkomen, is zowel bij het plannen van het interview als direct voorafgaand aan het interview aangegeven, dat de tennisvereniging en de respondent anoniem worden vermeld in het onderzoek. Daarnaast is duidelijk aangegeven, dat de KNLTB geen opdrachtgever is, maar dat dit de Universiteit van Utrecht is.

2.3.3. VALIDITEIT

De validiteit heeft betrekking op datgene wat de onderzoeker daadwerkelijk meet of verklaart en datgene wat hij of zij wil meten of verklaren (Boeije, 2010). Om dit te bewerkstelligen, heeft onderzoekerstrategie plaatsgevonden. Dit betekent dat een docent van de Universiteit van Utrecht en twee medestudenten de eerste twee interviews en uitwerkingen van feedback hebben voorzien. Deze feedback is vervolgens meegenomen in de overige interviews en uitwerkingen (Boeije, 2010). Tevens gaat de validiteit over de generaliseerbaarheid van de resultaten. Binnen dit onderzoek wordt er niet gestreefd naar generaliseerbaarheid, aangezien het aantal betrokken tennisverenigingen nog geen 1% is van het totaal aantal tennisverenigingen. Binnen dit onderzoek is wel gestreefd naar het betrekken van een grote diversiteit aan tennisverenigingen. Dit zorgt er voor dat de beantwoording op de verschillende deelvragen en de hoofdvraag leidt tot herkenbaarheid bij andere tennisverenigingen.

2.4. ONDERZOEKSPOPULATIE

Hierboven werd aangegeven, dat er binnen dit onderzoek wordt gestreefd naar het betrekken van een grote diversiteit aan tennisverenigingen. Om dit te realiseren is aan de KNLTB gevraagd een lijst met zestien verenigingen aan te leveren, gebaseerd op een aantal voorwaarden.

Ten eerste dat twee van de zestien verenigingen hun accommodatie niet in eigen beheer hebben. Deze keuze is gemaakt, om ongeveer de gelijke verhouding te hebben tussen verenigingen die hun accommodatie niet in eigen beheer hebben en het totaal aantal tennisverenigingen. En tevens op basis van de aanname dat dergelijke verenigingen mogelijk meer afhankelijk zijn van de gemeente en dat de gemeente daardoor meer invloed heeft op de vereniging.

Ten tweede dat er onder de zestien verenigingen een evenwichtige spreiding van verenigingen is als het gaat om het ledenaantal en een ligging in een stad of dorp. Het ledenaantal van de betrokken verenigingen ligt tussen de 80 en 1200 leden. Deze keuze is gebaseerd op de aanname dat een grote diversiteit aan verenigingen ook een grote diversiteit aan betekenissen oplevert.

Ten derde dat bij de lijst met verenigingen de contactgegevens van de voorzitters worden geleverd. Met de aanname dat voornamelijk de voorzitters contact hebben met externe partijen, waaronder de bond en de gemeente.

De laatste voorwaarde heeft betrekking op de geografische ligging. In verband met de geringe beschikbare reistijd van de onderzoeker, is er gekozen voor verenigingen uit de provincie Gelderland of net daarbuiten. Op basis van de aangedragen lijst vanuit de KNLTB en de beschikbare tijd van de bestuursleden zijn twaalf bestuursleden geïnterviewd.

3. LITERATUURSTUDIE

In de inleiding is geconcludeerd dat de veranderende context invloed heeft op de vereniging. In dit hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan. Allereerst wordt er beschreven wat de veranderende context betekent voor de vereniging. Vervolgens wordt er gekeken hoe verenigingen omgaan met deze veranderde context. Dit draagt bij aan het beantwoorden van de eerste en derde deelvraag van dit onderzoek:

‘Hoe is de interne en externe context de afgelopen jaren voor tennisverenigingen veranderd?’

‘Hoe gaan bestuursleden van tennisverenigingen om met deze veranderingen?’

De verenigingen die inspelen op de veranderde context worden gekenmerkt als moderne dienstverlenende verenigingen. Dergelijke verenigingen hebben flexibele structuren en een breed aanbod aan activiteiten naast hun hoofdsport. Als verenigingen zulke moderne activiteiten of structuren aanbieden, proberen zij in te spelen op het consumentengedrag van de sporter, zoals gedefinieerd in paragraaf 1.1. Dit betekent volgens Van der Roest (nog te verschijnen) dat zulke verenigingen handelen vanuit een consumentenlogica. De laatste paragraaf gaat in op hoe het komt dat er binnen sommige verenigingen een verandering plaatsvindt van een meer traditionele logica naar een consumentenlogica.

3.1. WAT BETEKENT DE VERANDERENDE CONTEXT VOOR DE VERENIGING?

Om antwoord te geven op bovenstaande vraag wordt binnen deze paragraaf gekeken hoe de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen, die in de inleiding zijn beschreven, van invloed zijn op verenigingen. De conclusie in de inleiding geeft aan dat deze veranderingen zowel bedreigingen als kansen voor verenigingen met zich mee brengen.

Is de veranderde context het einde van de vereniging?

Een van de bedreigingen voor de sportvereniging krijgt vorm door de opkomst van commerciële sportaanbieders. Zij spelen in op de veranderde behoefte van de sporter waardoor het mogelijk wordt dat de sporter zelf kan kiezen waar en wanneer hij/zij gaat sporten (Ulseth, 2004). Daarnaast wordt van de sporter, als lid van een commerciële sportaanbieder, niet een bepaalde tegenprestatie verwacht, zoals bij een vereniging vaak wel het geval is, in de vorm van vrijwilligerswerk. Deze ontwikkeling heeft als gevolg dat sporters zich binnen de vereniging meer gaan gedragen als klant of de keuze maken om over te stappen van de vereniging naar de commerciële sportaanbieder (Enjolras, 2002; Vidler & Clarke, 2005).

Deze bedreiging heeft onder andere er aan bijgedragen dat het marktaandeel van de sportvereniging minder is geworden en het aantal sportverenigingen de afgelopen jaren is gedaald (Boessenkool et al., 2011; Dijk et al., 2014). Dit laatste komt ook door een groeiende multifunctionaliteit en clustering van sportaccommodaties (Tiessen-Raaphorst, 2014). Doordat het aantal verenigingen is gedaald, is er een mindere spreiding van verenigingen met als gevolg dat de afstand tussen de sportvereniging en het woongebied van de (potentiële) sporter groter is. Eén van de oorzaken van deze daling in het aantal verenigingen is dat verenigingen te maken hebben met een ledendaling. Naast het feit dat sporters overstappen naar commerciële sportaanbieders, wordt de financiële crisis die in 2008 is begonnen ook als oorzaak gezien. Doordat men kritischer is geworden op de eigen uitgaven ontstaat binnen de tennissport het gevoel dat leden, die weinig tennissen of waarvoor tennis een tweede of derde sport is, hun lidmaatschap sneller opzeggen (Van der Poel & Bakker, 2015). Vooral voor de kleinere verenigingen kan dit duidelijk negatieve financiële gevolgen hebben, omdat zij daardoor minder lidmaatschapsgelden innen en er minder inkomsten zijn vanuit de kantine (Van der Roest et al., 2014; Van der Poel & Bakker, 2015). Uit de verenigingsmonitor van het Mulier Instituut blijkt dat niet alleen de ledendaling voor verminderende inkomsten zorgt. Door de economische recessie verwacht meer dan de helft van de verenigingen minder inkomsten vanuit sponsoring (Daamen, Veerman, Van Kalmthout & Van der Werff, 2013). Door deze financiële ontwikkeling geeft 39% van de tennisverenigingen met 251-500 leden aan dat het

sluitend houden van de begroting hun grootste financiële zorg is (Van der Poel & Bakker, 2015). Doordat veel verenigingen minder inkomsten verwachten en hun ledenaantal zien dalen, komt het bestaansrecht van deze verenigingen onder druk te staan. In tegenstelling tot sommige beweringen, betekent deze negatieve trend niet het einde van de verenigingssport. Al vele decennia lang houden de, vaak grotere, stabiele en vitale verenigingen zich door hun kennis en ervaring staande tegen de dynamische omgeving waarin zij zich bevinden. Maar het legt wel een druk op de kleinere verenigingen om hun hoofd boven water te houden (Breedveld, Van der Poel & Elling, 2012; Van Bottenburg, 2013; Dijk et al., 2014). Ook binnen de tennissport is dit zichtbaar. Van de tennisverenigingen met meer dan 500 leden geeft 29% aan de toekomst niet zonnig tegemoet te zien. Bij de verenigingen tot 250 leden is dit 66% (Van der Poel & Bakker, 2015). Hierdoor is de kans groot dat het aantal verenigingen komende jaren nog verder afneemt.

Is behoeftegericht handelen binnen de vereniging de oplossing voor de veranderde context?

Zoals hierboven beschreven, ligt de veranderende behoefte van de sporter ten grondslag aan de opkomst van commerciële sportaanbieders en het daarbij horende gevolg van teruglopende ledenaantallen bij verenigingen. Door meer en/of beter in te spelen op deze veranderende behoefte, kan de vereniging de trend van ledendaling mogelijk tegengaan. Dit houdt volgens Boessenkool et al. (2011) in dat binnen de vereniging een verschuiving zou moeten plaatsvinden van aanbodgericht naar vraaggericht handelen, van een traditionele vereniging naar een 'moderne' dienstverlenende vereniging. In een dergelijke situatie zou de behoefte van leden dus een meer bepalende en richtinggevende factor voor de vereniging worden. Volgens Van der Velde (2012) zal een dergelijke vereniging moeten gaan handelen vanuit ledenperspectief. Dit betekent dat zij op de hoogte zal moeten zijn van datgene wat hun leden beweegt door te luisteren naar hun 'voice' (Vidler & Clarke, 2005; Van der Velde, 2012). Bij het inspelen op de behoefte van leden wordt zodoende een meer commerciële houding verwacht van de vereniging (Enjolras, 2002; Schnabel, 2004). Dit betekent dat zij de nadruk moet leggen op de kwaliteit van haar diensten, de flexibele structuren en een divers aanbod aan activiteiten naast haar hoofdsport (Boessenkool et al., 2011; Van der Roest, nog te verschijnen). Als een dergelijke vereniging dit doet, handelt zij volgens Van der Roest (nog te verschijnen) vanuit een consumentenlogica. Hierdoor is de vereniging in staat (potentiële) leden voor een langere periode aan zich te binden.

Bij de commerciële sportaanbieders blijkt dat professionals, door hun bedrijfsmatige instelling, beter in staat zijn om in te spelen op dergelijke behoeftes van mensen. Dit zou betekenen dat binnen de vereniging de professional zijn intrede moet maken (Van der Roest et al., 2014). De verschuiving naar een meer moderne vereniging, die inspeelt op de behoefte van de (potentiële) sporter, houdt tevens in dat het traditionele voor-en-door-leden principe onder druk komt te staan. Dit komt doordat het vrijwillige karakter van de vereniging onder andere wordt aangetast door de aanwezigheid van een professional (Dijk et al., 2014).

Zijn er minder vrijwilligers door de veranderde context?

Ook het bijdragen aan maatschappelijke activiteiten kan het vrijwillige karakter van de vereniging aantasten. De vele vrijwilligers, die het vrijwillige principe van de vereniging typeren, hebben lang niet altijd binding met de activiteiten die niet tot de oorspronkelijke hoofdactiviteit horen. Als van vrijwilligers toch wordt verwacht dat zij zich moeten inzetten voor zulke activiteiten, kan dit betekenen dat zij minder bereid zijn om vrijwillige werkzaamheden te verrichten (Boessenkool, 2011). Toch moet worden geconcludeerd dat ondanks de individualisering en het veranderde consumentengedrag, zoals gedefinieerd in paragraaf 1.1, de afgelopen 5 jaar geen daling zichtbaar is op het gebied van vrijwilligerswerk. Dit komt mogelijk doordat het vrijwilligerswerk wordt gedaan door minder vrijwilligers, die er meer uren aan besteden (Breedveld et al., 2008; Tiessen-Raaphorst, 2015). Wel typerend is dat er een groot verschil zit tussen sportverenigingen enerzijds en tennisverenigingen anderzijds, met betrekking tot een tekort aan vrijwilligers, respectievelijk 20% ten opzichte van 48% (Bakker & Van der Poel, 2013). Dit kan worden verklaard door het feit dat de meeste tennisverenigingen zelf moeten zorgdragen voor het onderhoud, beheer en exploitatie van de accommodatie.

Een andere mogelijke reden is dat tennisverenigingen relatief groot zijn qua leden en dat dergelijke verenigingen, in tegenstelling tot kleine verenigingen, in het algemeen meer problemen hebben met het werven en vasthouden van kader (Daamen et al., 2013)

Moet en kan elke vereniging zich richten op de maatschappelijke doelen?

In de inleiding van dit hoofdstuk werd al beschreven dat de maatschappelijke veranderingen invloed hebben op de bestuurlijke context. Hierbij werd aangegeven, dat de instrumentalisering van de sport een bepaalde druk creëert op de bestuursleden van verenigingen. Dit komt omdat gemeenten vinden dat verenigingen een brede functie zouden moeten vervullen dan het aanbieden van hun hoofdsport. Zo stimuleert de gemeente Arnhem 'haar' verenigingen om een 'vitale vereniging' te worden (Gemeente Arnhem, 2011). Dit houdt volgens haar in dat de sportvereniging naast de eigen organisatie en leden, zich ook richt op haar omgeving en maatschappelijke positie in de gemeente. Dit resulteert in een sport- en beweegaanbod dat volgens hen niet alleen bijdraagt aan de sportiviteit, gezondheid en welbevinden van de eigen leden, maar ook van betrokkenen en buurtbewoners. Ook sportbonden inspireren en stimuleren 'hun' verenigingen om zich meer open te stellen voor haar eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Dit kan door beter in te spelen op de behoefte van de (potentiële) sporter (Van de Roest et al., 2014). Bonden geven hierbij aan dat dit wel vraagt om een organisatieverandering binnen verenigingen, waarbij het aanbod meer moet worden gemoderniseerd om aan te sluiten op de wensen en behoeften van de sporter.

Om daadwerkelijk te komen tot moderne/vitale verenigingen hebben sommige verenigingen ondersteuning nodig, omdat zij kwalitatief niet in staat zijn om deze stap zonder hulp te zetten (Gemeente Arnhem, 2011; Steenbeek, 2013). De hierboven genoemde terugloop van kader en het ontbreken bestuurlijke knowhow, liggen hieraan ten grondslag (Gemeente Arnhem, 2011; Steenbeek, 2013; Dijk et al., 2014). De ondersteuning die wordt geboden richt zich op facilitaire en financiële ondersteuning en verenigingsondersteuning. Als onderdeel van de financiële ondersteuning krijgen verenigingen die een grotere maatschappelijke rol vervullen in sommige gemeenten een bijdrage in de huurkosten of meer ondersteuning ten behoeve van een specifiek project binnen de club (Dijk et al., 2014). De verenigingsondersteuning door gemeenten en sportbonden vindt veelal plaats op basis van vraaggerichte ondersteuning (Dijk et al., 2014). Dit betekent voor verenigingen dat bestuursleden zelf de vraag moeten formuleren. Uit de praktijk blijkt echter dat bij de kleine minder vitale verenigingen, bestuursleden hier niet toe in staat zijn en hierbij moeten worden ondersteund. Op het gebied van administratiewerk wordt er voor verenigingen ondersteuning geboden door een arbeidsloket. Dit houdt in dat het werkgeverschap van de vereniging wordt overgenomen door bijvoorbeeld de betreffende sportraad, waarbij de vereniging wordt ontlast van allerlei administratiewerk. Een andere vorm van ondersteuning vindt plaats aan de hand van sportcongressen, cursussen en themabijeenkomsten waarbij verenigingen nieuwe ideeën en kennis kunnen vergaren over thema's zoals ledenbehoud en -werving, accommodatiebeleid, vrijwilligersbeleid of sponsorbeleid. (Dijk et al., 2014).

Een opvallend gegeven is dat de ondersteuningsbehoefte, 81,1%, die verenigingen hebben, groter is dan de ondersteuning die wordt ontvangen, 54,5% (Steenbeek, 2013). Als ondersteuningsorganisatie meer inspelen op deze ondersteuningsbehoefte van verenigingen kan dit bijdragen aan een verhoging van het aantal vitale verenigingen. Met als gevolg dat meer verenigingen zich naast hun eigen leden ook inzetten voor betrokkenen en buurtbewoners, wat uiteindelijk leidt tot een hogere sportparticipatie (Steenbeek, 2013).

Conclusie

Zoals hierboven is beschreven heeft de veranderende context diverse betekenissen voor de vereniging. Zo komt het bestaansrecht van verenigingen onder druk te staan, doordat veel verenigingen enerzijds minder inkomsten verwachten en anderzijds hun ledenaantal zien dalen. Hoewel het merendeel van de verenigingen zich door kennis en ervaring al vele decennia staande houdt tegen de dynamische omgeving waarin zij zich bevinden, is dit voor een deel van de verenigingen niet het geval. Het aantal sportverenigingen is de afgelopen

jaren gedaald, met als gevolg een mindere spreiding van sportverenigingen. Dit betekent dat de afstand tussen de sportvereniging en het woongebied van de (potentiële) sporter groter is geworden. Daarnaast is de kans groot dat deze daling van het aantal verenigingen zich de komende jaren door zet, omdat 66% van de verenigingen tot 250 leden de toekomst niet zonnig tegemoet ziet.

Door het hierboven beschreven verschil in verenigingen, is het interessant om te achterhalen hoe dit komt. Hoe gaan verenigingen om met de veranderingen in de dynamische omgeving? De veranderde context betekent voor de vereniging mogelijk ook dat het vrijwillige karakter wordt aangetast. En dat zij mogelijk een verandering ondergaan van een traditionele vereniging naar een meer moderne dienstverlenende vereniging, die de behoefte van (potentiële) leden centraal zet. Vanuit gemeenten en bonden wordt deze verandering gestimuleerd. Echter, niet alle verenigingen zijn in staat om zich zelfstandig door te ontwikkelen. De terugloop van kader en ontbrekende bestuurlijke knowhow worden hiervoor als redenen gegeven. Door het ontbreken van bestuurlijke knowhow bieden gemeente en sportbonden in verschillende vormen ondersteuning aan. Dit biedt voor verenigingen dus verschillende mogelijkheden om in te spelen op de veranderende context. De volgende paragraaf beschrijft hoe verenigingen omgaan met de invloeden vanuit de omgeving.

3.2. HOE SPELEN VERENIGINGEN IN OP DE VERANDERENDE CONTEXT?

De veranderende context zorgt er voor dat verenigingen op verschillende manieren inspelen op de invloeden van binnen en buiten af. In de vorige paragraaf is beschreven dat zij wellicht een verandering moeten ondergaan van een traditionele vereniging naar een meer moderne vereniging, waar de behoefte van (potentiële) leden centraal staat. In deze paragraaf wordt beschreven dat inderdaad bij sommige, vaak grote, verenigingen deze verschuiving plaatsvindt of heeft plaatsgevonden. Echter, het merendeel van de verenigingen blijft zoveel mogelijk 'traditioneel' functioneren. Deze vaak kleine en middelgrote verenigingen focussen zich op hun eigen leden en hun hoofdsport. Zij hebben vaak te maken met een ledendaling (Daamen et al., 2013; Van der Roest, nog te verschijnen). Deze paragraaf gaat dieper in op hoe moderne verenigingen inspelen op de veranderende context.

De moderne vereniging

De meer moderne verenigingen worden getypeerd door een 'consumentenlogica', waarbij de verenigingen meer inspelen op de wensen en behoeften van de consument. Dit is onder andere terug te vinden in het beleid van Nederlandse sportbonden. Zij stimuleren verenigingen om in te spelen op de individuele behoeften van de sporter (Van der Roest et al., 2014). Daarnaast onderscheiden dergelijke verenigingen zich, doordat zij zich meer extern gaan oriënteren. Dit komt tot uiting doordat verenigingen enerzijds flexibele lidmaatschappen aanbieden en anderzijds naast het reguliere aanbod extra activiteiten en faciliteiten aanbieden voor leden en niet-leden (Daamen et al., 2013; Van der Roest et al., (2014). De moderne vereniging is vaak online actief en ingericht op het functioneren in een digitale omgeving. De communicatie en informatievoorziening vinden veelal op een digitale manier plaats (Van der Velde, 2012). Voorbeelden hiervan zijn een verenigingsapp, website en een groepsapp in WhatsApp voor alle teamleden.

Verenigingen trekken nieuwe leden aan door samenwerking

De hierboven genoemde kenmerken worden onder andere gerealiseerd doordat verenigingen gaan samenwerken met andere sportaanbieders of organisaties uit andere sectoren. De belangrijkste reden hiervoor is volgens de verenigingen dat het hen nieuwe leden oplevert. De Sportaanbiedersmonitor wijst uit dat bij dergelijke verenigingen het ledenaantal toeneemt (Daamen et al., 2013). Verenigingen werken het meeste samen met de gemeente (57%) en andere sportverenigingen (50%). Hierbij is een groot verschil te zien met tennisverenigingen. 11% van de tennisverenigingen werkt samen met de gemeente of een andere lokale overheidsinstelling (Bakker & Van der Poel, 2014). De samenwerking met organisaties uit andere sectoren vindt voornamelijk plaats met scholen (47%), bij tennisverenigingen is dit 31%. Overige organisaties waarmee

sportverenigingen samenwerken zijn onder andere naschoolse en buitenschoolse opvang (14%), welzijnsorganisaties (14%), bedrijven (12%) en (sport)fysiotherapeuten en huisartsen (11%). De reden waarom sommige verenigingen niet of nauwelijks samenwerken met dergelijke organisaties, is dat zij hier geen capaciteit voor hebben (32%) of hierin geen meerwaarde zien (29%) (Daamen et al., 2013). De samenwerking met andere sportverenigingen krijgt vorm doordat zij kennis en ervaring met elkaar uitwisselen en door het delen van accommodatie(s). Doordat verenigingen hun accommodatie(s) delen, kunnen zij meer activiteiten en faciliteiten aanbieden voor (potentiële) leden (Daamen et al., 2013). Tennisverenigingen geven wel aan dat zij (intensiever) willen samenwerken met het basisonderwijs (64%), andere tennisverenigingen (57%), andere sportverenigingen (33%) en de gemeente (25%).

Verenigingen benutten hun accommodaties beter

Naast het feit dat verenigingen door het delen van de accommodatie een breder aanbod kunnen bieden voor (potentiële) leden, kan het delen van de accommodatie ook als doel hebben de accommodatie beter te benutten. Dit kan zorgen voor meer inkomsten of het delen van kosten. Zo worden bijvoorbeeld de kleedkamers, kantine en velden van de ene vereniging ook door andere verenigingen gebruikt. Dit zorgt ervoor dat deze ruimtes minder vaak in de week niet worden gebruikt. De kosten van deze ruimtes worden vervolgens door beide verenigingen gedragen. Om hun accommodaties vaker te benutten, verbreden verenigingen hun eigen aanbod door sportgerelateerde en niet-sportgerelateerde activiteiten te organiseren. Voorbeelden van sportgerelateerde activiteiten zijn fitness, fysiotherapie, kinderfeestjes en kinderopvang. Bij deze laatste twee activiteiten is sportbeoefening onderdeel van de activiteit. Voorbeelden van niet-sportgerelateerde activiteiten zijn huiswerkbegeleiding, diverse cursussen, werkplekken en vergaderingen. Deze activiteiten worden meestal georganiseerd voor leden en niet-leden, die al enige betrokkenheid hebben met de vereniging. De niet-sportgerelateerde activiteiten kunnen voor, tijdens of na de activiteit worden gecombineerd met een sportactiviteit (Pennekamp, 2013). Bij het beter benutten van de accommodaties binnen de tennissport wordt er ook gekeken naar seizoen verlenging, omdat in de wintermaanden de intensiteit van het gebruik van de tennisbanen en de omzet in de kantine laag zijn in vergelijking met de zomer (Mulier Instituut, 2015).

Het organiseren van nieuwe activiteiten trekt ook nieuwe vrijwilligers aan. Enerzijds omdat mensen, die al betrokken waren bij de vereniging, zich meer betrokken voelen bij deze activiteit en hun kennis en competenties meer aansluiten bij het daarbij horende thema. Anderzijds omdat de activiteit ook een nieuwe groep mensen aantrekt, die mogelijk ook graag vrijwilligerswerk wil verrichten. Door de consumentistische houding van leden bieden sommige verenigingen haar leden de mogelijkheid om vrijwilligerstaken, zoals de bardienst, af te kopen (Bottenburg, 2007). Met het bedrag dat hierdoor ontstaat, huren sommige verenigingen betaalde krachten in. Deze mensen worden bijvoorbeeld ingezet in de horeca of schoonmaak (Pennekamp, 2013).

Verenigingen spelen in op maatschappelijke vraagstukken

In de vorige paragraaf is beschreven dat gemeenten van verenigingen verwachten dat zij een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Het aantal verenigingen, dat van mening is dat sportverenigingen er zijn om hun leden leuk te laten sporten en niet meer dan dat, is flink toegenomen (45% ten opzicht van 27% in 2008). Dit zijn veelal kleinere verenigingen. Daarentegen is 28% van de verenigingen het niet eens met deze stelling (Daamen et al., 2013). In 2012 nam 43% van de verenigingen deel aan sportstimuleringsprojecten van de gemeente of andere organisaties. Dit is 16% meer dan in 2008. Daarnaast heeft drie op de vier verenigingen interesse om in de toekomst deel te nemen aan dergelijke projecten (Daamen et al., 2013). Als verenigingen een rol spelen in zulke stimuleringsprojecten betekent dit vaak dat zij de verbinding aangaan met organisaties uit andere sectoren. Hierbij worden vaak nieuwe lokale initiatieven ontwikkeld, veelal gericht op specifieke doelgroepen (Boessenkool et al., 2011). 40% van de verenigingen heeft aangegeven nieuwe sport- en spelactiviteiten te introduceren gericht op specifieke doelgroepen (Daamen et al., 2013). Zo is bijvoorbeeld het aantal sportverenigingen met een sportaanbod voor mensen met een beperking toegenomen (SCP, 2015).

Verenigingen maken minder gebruik van externe ondersteuning

In de vorige paragraaf is beschreven dat onder andere gemeenten en sportbonden facilitaire en financiële ondersteuning en verenigingsondersteuning bieden aan verenigingen. Bij het gebruikmaken van deze ondersteuning is ook een verschil zichtbaar tussen sportverenigingen en tennisverenigingen. Als wordt gekeken naar de ondersteuning vanuit de bond is dit respectievelijk 74% en 56%. Sportverenigingen maken meer gebruik van de ondersteuning vanuit de gemeenten (54%), bij tennisverenigingen is dit 39%. Tennisverenigingen maken meer gebruik van de ondersteuning geboden door privépersonen (33% ten opzichte van 17%) en commerciële adviesbureaus (18% ten opzichte van 2%) (Daamen et al., 2013; Bakker & Van der Poel, 2014). Echter, het gebruik maken van deze ondersteuning door sportverenigingen is de afgelopen jaren duidelijk afgenomen. Een oorzaak van deze verschuiving kan mogelijk worden verklaard door de financiële situatie van de verenigingen. 58% van de verenigingen heeft namelijk aangegeven, dat zij graag gebruik wil maken van de ondersteuning als zij over (extra) middelen zou beschikken (Daamen et al., 2013).

Conclusie

In deze paragraaf is gebleken dat verenigingen op verschillende manieren omgaan met de veranderende context. Zo spelen de moderne verenigingen, die worden getypeerd door een consumentenlogica, meer in op de behoeften van (potentiële) leden en hebben zij een meer extern gerichte oriëntatie. Zij kenmerken zich enerzijds door het aanbieden van flexibele lidmaatschappen en anderzijds door het aanbieden van extra (niet-)sportgerelateerde activiteiten en faciliteiten. Het aanbieden van extra activiteiten en faciliteiten komt doordat verenigingen hun accommodatie beter willen benutten. Dit gebeurt onder andere door samen te werken met andere sportaanbieders of organisaties, met als gevolg dat verenigingen accommodatiekosten delen en nieuwe leden aantrekken. Hiermee kan worden geconcludeerd dat sommige verenigingen een verandering (hebben) ondergaan van een traditionele vereniging naar een meer moderne dienstverlenende vereniging. In deze modernere vereniging staat de consumentenlogica centraal. Dit houdt in dat de vereniging inspeelt op het consumentengedrag van de sporter, zoals gedefinieerd in paragraaf 1.1. Echter, het gros van de verenigingen blijft zoveel mogelijk traditioneel functioneren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op hoe het komt dat binnen sommige verenigingen een verschuiving plaatsvindt van een traditionele logica naar een consumentenlogica.

3.3. HOE KAN DE AANWEZIGHEID VAN EEN CONSUMENTENLOGICA WORDEN VERKLAARD?

Om bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden, wordt er in deze paragraaf dieper ingegaan op de verschillen tussen de traditionele vereniging met een traditionele logica en de meer moderne dienstverlenende vereniging met een consumentenlogica. Wat zorgt er voor dat de traditionele logica binnen verenigingen verandert naar een consumentenlogica?

Door beleidsmakers in de sport worden een aantal redenen aangedragen als noodzaak om over te gaan op een consumentenlogica (Van der Roest et al., 2014). Het meest voor de hand liggende reden zijn wellicht de wensen en behoeften van de consumenten, oftewel de verenigingsleden. Een vereniging kan namelijk beter inspelen op deze wensen en behoeften als zij een breder activiteitenaanbod heeft met flexibele structuren. Echter, Van der Roest (nog te verschijnen) geeft aan dat als het gaat over de wensen en behoeften van verenigingsleden er nauwelijks een verschil zichtbaar is tussen leden van een vereniging met een traditionele logica en leden van een vereniging met een consumentenlogica. Een andere mogelijke reden voor de aanwezigheid van een consumentenlogica in sommige verenigingen is de sociaal culturele achtergrond van verenigingsleden. Maar op verschillende variabelen zoals het gemiddelde inkomen per huishouden, de hoeveelheid lidmaatschappen en vrijwilligerswerk bij andere maatschappelijke organisaties is geen significant verschil te zien tussen de twee logica's. De samenstelling van de omgeving, gedefinieerd als de buurten waar verenigingsleden wonen, kan ook een mogelijke reden zijn voor de aanwezigheid van een consumentenlogica binnen de vereniging. Dit kan omdat de mensen in bepaalde buurten overeenkomstige kenmerken hebben,

zoals de diversiteit aan verschillende nationaliteiten in een achterstandswijk of mensen met een hogere sociaal economische status in een VINEX-wijk. Echter, er zijn geen duidelijke verschillen in demografie met betrekking tot de samenstelling van de omgeving van beide soorten verenigingen. De gedachte dat bij verenigingen uit een meer verstedelijkt en dichtbevolkt gebied eerder sprake zou zijn van een consumentenlogica biedt ook geen overtuigend bewijs. Er is dus tussen de twee soorten verenigingen geen verschil te zien met betrekking tot de geografische ligging van de vereniging (Van der Roest, nog te verschijnen).

De hierboven geformuleerde redenen geven geen uitsluitel waarom in sommige verenigingen een consumentenlogica heerst. Maar welke factor speelt dan wel een belangrijke rol? Skirstad en Chelladurai (2011) concluderen dat de institutionele druk verandering kan veroorzaken in de heersende logica binnen verenigingen. Van de Roest (nog te verschijnen) sluit hier met zijn onderzoek naar de consumentenlogica binnen vereniging bij aan. Hij concludeert dat verenigingen met een consumentenlogica meer extern georiënteerd zijn en met meer andere organisaties samenwerken. Daarnaast zijn dergelijke verenigingen minder afhankelijk van interne inkomsten. Zij vergaren hun inkomsten voornamelijk uit externe bijdragen, zoals subsidies, sponsoring en overige commerciële inkomsten.

De externe omgeving, bestaande uit onder andere de gemeente en maatschappelijke organisaties, als onderdeel van de institutionele context speelt dus een belangrijke rol bij de aanwezigheid van een consumentenlogica binnen verenigingen. Maar hoe komt het dat sommige verenigingen binnen dezelfde omgeving, deze omgeving verschillend ervaren? Boessenkool et al. (2011) beweren dat dit afhankelijk is van het perspectief en de interpretatie van bestuursleden op deze externe omgeving en de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen. Het verschil in perspectief en interpretatie is onder andere te verklaren door de verschillen tussen bestuursleden. Verenigingen met een consumentenlogica hebben vaker jonger en hoger opgeleide bestuursleden. Daarnaast hebben dergelijke verenigingen vaker een formeel beschreven beleidsplan (Van der Roest, nog te verschijnen).

3.4. CONCLUSIE

Door middel van de hierboven beschreven paragrafen is inzicht gekregen in wat de veranderende context betekent voor de vereniging en hoe verenigingen hier mee omgaan. Door de data uit de interviews en onderstaande conclusie kan er een definitief antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

‘Hoe is de interne en externe context de afgelopen jaren voor tennisverenigingen veranderd?’

‘Hoe gaan bestuursleden van tennisverenigingen om met deze veranderingen?’

Er kan worden geconcludeerd dat de veranderende context op verschillende manieren invloed heeft op de vereniging. Mede door het individualisme en het consumentengedrag van leden heeft een deel van de vereniging te maken met een ledendaling. Mede daardoor verwachten zij minder inkomsten. Vooral de kleine verenigingen hebben of krijgen het financieel moeilijk. Hierdoor is de kans groot dat het aantal verenigingen de komende jaren verder zal dalen. Om de ledendaling en de dalende inkomsten tegen te gaan, wordt van de vereniging verwacht dat zij de behoefte van (potentiële) leden centraal zet en een meer maatschappelijke rol inneemt. Om aan deze verwachting te voldoen is een deel van de verenigingen afhankelijk van professionele ondersteuning. Dit komt enerzijds doordat bij verenigingen vaak de bestuurlijke knowhow ontbreekt om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken en anderzijds doordat de professional beter in staat is in te spelen op de veranderende behoefte van (potentiële) leden. In de tweede paragraaf is gebleken dat vooral de moderne verenigingen, getypeerd door een consumentenlogica, in staat zijn in te spelen op de deze veranderende behoefte en bij te dragen aan gemeentelijk beleidsdoelen. Dit komt omdat dergelijke verenigingen enerzijds flexibele lidmaatschappen aanbieden en anderzijds door het aanbieden van extra (niet-)sportgerelateerde activiteiten en faciliteiten. Dat de moderne verenigingen op een dergelijke manier inspeelt op de veranderende context komt doordat er binnen deze verenigingen een consumentenlogica heerst. De aanwezigheid van een consumentenlogica binnen sommige verenigingen is enerzijds afhankelijk van de institutionele druk vanuit de omgeving van de vereniging en anderzijds van het perspectief en de interpretatie van bestuursleden van de vereniging. Deze conclusie heeft bijgedragen aan de invulling van het theoretisch kader, zie volgend hoofdstuk, en daarbij dus de manier waarop de data binnen dit onderzoek wordt geanalyseerd. Ook wordt er binnen dit onderzoek stilgestaan bij de invloed die de gemeente en KNLTB hebben op de vereniging en hoe zij hier aan de hand van hun betekenisgeving mee omgaan, omdat dit in de literatuurstudie niet duidelijk naar voren is gekomen.

4. THEORETISCH KADER

Binnen dit hoofdstuk worden verschillende theorieën beschreven, die zijn gebruikt bij de analyse van de data. In de inleiding werd duidelijk dat verenigingen een bepaalde druk voelen vanuit verschillende actoren in de institutionele omgeving. Daarom wordt in de eerste paragraaf ingegaan op hoe de omgeving van een vereniging de organisatieverandering kan beïnvloeden. In paragraaf 2 blijkt dat de organisatieverandering niet alleen afhankelijk is van de omgeving, maar ook van de interne organisatie. Hierbij is uiteengezet hoe de interne organisatie van invloed is op de organisatieverandering. Omdat de data gebaseerd is op de betekenissen van individuen, wordt vervolgens beschreven hoe deze betekenisgeving kan worden beïnvloeden. Als laatste wordt geconcludeerd op welke wijze de in dit hoofdstuk beschreven theorieën zijn gebruikt om de data binnen dit onderzoek te analyseren.

4.1. WAT KAN VANUIT DE OMGEVING ORGANISATIEVERANDERING BEÏNVLOEDEN?

Vanwege hun jarenlange bestaan, hebben verenigingen vaak sterke institutionele logica's die hen typeren, zoals die van de traditionele, professionele en commerciële vereniging (Boessenkool et al, 2011). Binnen een institutionele logica liggen de gedeelde ideeën en overtuigingen in een bepaald organisatorisch veld ten grondslag aan de keuzes die verenigingen maken om hun legitimiteit in het veld te vergroten (O'Brien & Slack, 2004; Fahlén, Stenling & Vestin, 2008). Deze gedeelde normen binnen een institutionele logica zorgen voor homogeniteit tussen verenigingen. Volgens DiMaggio en Powell (1983) komt deze homogeniteit tot stand door drie verschillende processen die kunnen leiden tot het aannemen van een gelijke vorm, oftewel isomorfisme. Deze processen verklaren waarom groepen verenigingen vaak aan de hand van verschillende kenmerken op elkaar lijken en geven inzicht in de manier waarop de institutionele omgeving invloed heeft op de keuzes die verenigingen maken (DiMaggio & Powell, 1983; Scott & Meyer, 1994). Hieronder worden de drie vormen beschreven.

Gedwongen isomorfisme

De keuzes die bestuursleden van een vereniging maken om wel of niet te veranderen, worden binnen deze vorm van isomorfisme beïnvloed door de formele en informele druk vanuit de actoren waar de vereniging van afhankelijk is. Een voorbeeld hiervan is dat een tennisvereniging de behoefte van de buurt heeft geïnventariseerd en daarop wil inspelen. Er blijkt bij de buurtbewoners een grote behoefte te zijn aan een maandelijkse karaokeavond. Echter, de wet- en regelgeving van de betreffende gemeente verbiedt een sportvereniging om niet-sportgerelateerde activiteiten in het clubhuis te organiseren. Dit weerhoudt de tennisvereniging om in te spelen op de behoefte van de buurt en dwingt hen om alleen sportactiviteiten aan te bieden (DiMaggio & Powell, 1983). De tennisvereniging blijft hierdoor eerder traditioneel van aard, zoals de meeste andere verenigingen.

Mimetische isomorfisme

Mimetische isomorfisme ontstaat wanneer er bij de vereniging onzekerheid heerst. Dit leidt tot het nabootsen van legitieme of succesvolle keuzes van bestuursleden van soortgelijke verenigingen (DiMaggio & Powell, 1983). De keuze om een bepaalde vereniging na te bootsen is afhankelijk van het sociale netwerk van de vereniging. Bestuursleden van de ene vereniging imiteren het gedrag van andere bestuursleden eerder als zij elkaar kennen en vertrouwen (Galaskiewicz & Wasserman, 1989; Haunschild, 1993). Het imiteren van een andere vereniging kan drie verschillende achterliggende redenen hebben (Kraatz, 1998). Ten eerste kan dit doordat het merendeel van de andere verenigingen een bepaalde verandering zijn doorgegaan, waardoor er bij de ene vereniging een bepaalde onzekerheid ontstaat. Dit heeft als gevolg dat de vereniging een bepaalde druk voelt om het gedrag of de verandering van de meerderheid te imiteren. Als tweede reden kan imitatie ook ontstaan door de aanwezigheid van sterkere, en vooruitspringende verenigingen. Een vereniging probeert haar legitimiteit te verhogen door het gedrag van bestuursleden van zulke prominente verenigingen na te bootsen.

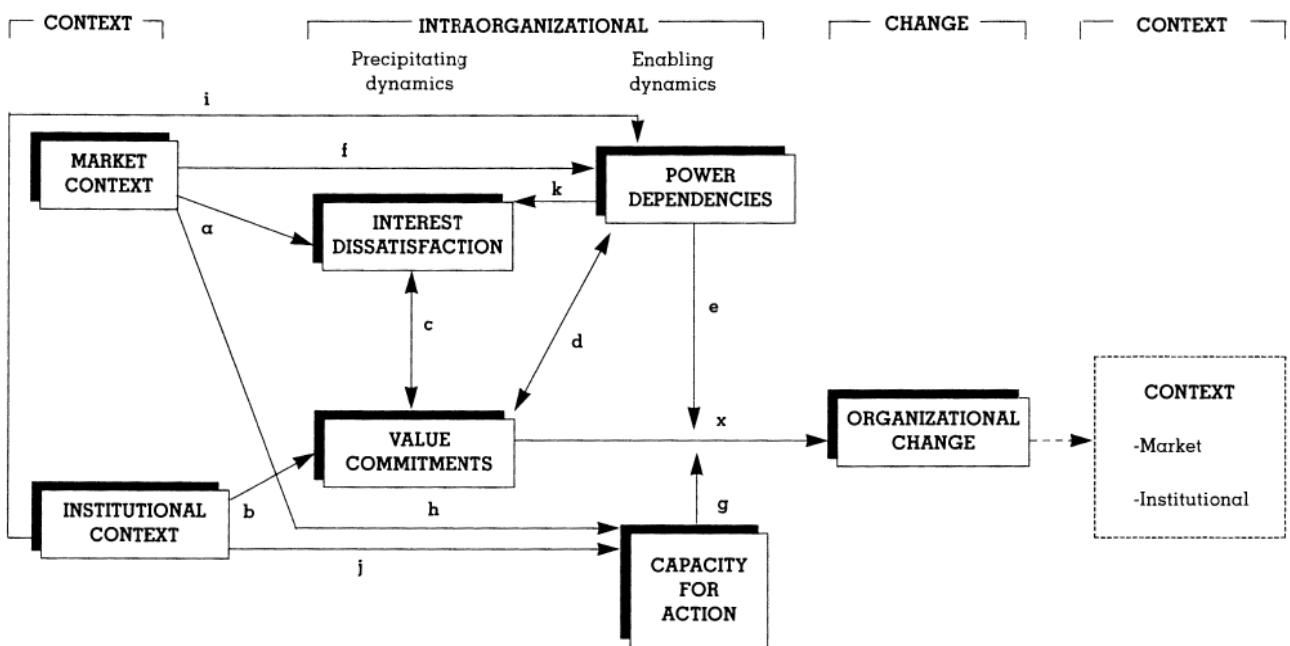
Bij de laatste reden staat het sociale leerproces centraal. Hierbij kijken bestuursleden van een vereniging niet alleen naar de keuzes die bestuursleden van andere verenigingen in hun netwerk hebben gemaakt. Zij kijken ook naar de uitkomsten van deze keuzes en de lessen die de bestuursleden van andere verenigingen hierbij hebben geleerd.

Normatieve isomorfisme

De laatste vorm van isomorfisme beschrijft de legitimatie van de keuzes die bestuursleden van een vereniging maken aan de hand van normen (DiMaggio & Powell, 1983). Hiermee wordt bedoeld dat bijvoorbeeld bijscholing of themabijeenkomsten kunnen leiden tot gedeelde overtuigingen in de sportwereld. Adviesgesprekken, workshops of presentaties die worden gehouden door bonden of gemeenten kunnen van invloed zijn op de keuzes die bestuursleden van verenigingen maken. Een ander voorbeeld is het beleid van gemeenten, sportbonden of andere professionele sportorganisaties. Ook hierin zijn impliciet en expliciet normen terug te vinden.

4.2. WELKE INVLOED OP DE ORGANISATIEVERANDERING IS DOORSLAGGEVEND?

Doordat verenigingen streven naar legitimiteit vanuit hun omgeving, is de institutionele omgeving van grote invloed. Het is niet altijd zo dat deze invloed van buitenaf de basis vormt voor de keuzes die de organisatie maakt. Binnen de institutionele theorie wordt de interne invloed op organisatieverandering vaak onderschat. Daarom is het moeilijk te verklaren waarom de ene vereniging wel een verandering ondergaat en een soortgelijke vereniging niet, terwijl ze zich binnen dezelfde institutionele context bevinden (Scott & Meyer, 1994; Greenwood en Hinings(1996). Om te begrijpen waarom de ene vereniging wel verandert en de ander niet, wordt hieronder het theoretische model van Greenwood en Hinings (1996) toegelicht. Dit model legt een verband tussen de institutionele omgeving en het organisatorisch handelen. Het model is niet specifiek ontwikkeld voor onderzoek in de sport, maar kan hiervoor wel worden gebruikt. Zo hebben Fahlén, Stenling en Vestin (2008) dit model gebruikt om de organisatieverandering van een sportvereniging te analyseren. Op de volgende pagina worden de verschillende onderdelen van het model beschreven.



FIGUUR 3 - THEORETISCH MODEL VAN GREENWOOD EN HININGS (1996).

Organisatorische dynamiek

Eerder in dit onderzoek is al stilgestaan bij de veranderingen in de omgeving van de tennisvereniging en wat dit betekent voor de vereniging. Tevens is er in de vorige paragraaf beschreven welke mogelijke invloed de institutionele context kan hebben op de vereniging. Het onderdeel 'context' uit bovenstaand model wordt daarom hier niet verder beschreven. Wel wordt dieper ingegaan op vier factoren die vallen onder het onderdeel 'interorganizational' uit bovenstaand model. Deze factoren zijn binnen de vereniging van belang om beter te begrijpen waarom sommige tennisverenigingen wel een organisatieverandering ondergaan en anderen niet. De vier factoren zijn opgedeeld in twee dynamieken: onderdrukkende dynamiek (percipitating dynamics) en de realisatie dynamiek (enabling dynamics)

Onderdrukkende dynamiek

Greenwood en Hinings (1996) benadrukken dat de interne complexiteit van organisaties een belangrijke rol speelt. Deze complexiteit ontstaat doordat er in de organisatie differentiatie ontstaat tussen groepen, elk met een focus op een ander deel binnen de organisatie. De differentiatie tussen de groepen krijgt in het model vorm aan de hand van twee factoren, ontevredenheid door interesses en verbondenheid door waardes.

De interne complexiteit in organisaties is ook terug te vinden bij verenigingen. Verenigingen hebben te maken met verschillende leden en daarbij dus ook met verschillende meningen. Deze verschillende opvattingen van leden hebben onder andere betrekking op wat er binnen de vereniging wordt aangeboden, op welke activiteiten wordt gefocust en hoe volgens deze leden de vereniging zou moeten zijn georganiseerd. Door verschillende opvattingen binnen de vereniging kan er onvrede ontstaan bij sommige leden over de huidige manier van organiseren. Volgens Greenwood en Hinings (1996) leidt deze ontevredenheid niet direct tot organisatieverandering. Om daadwerkelijk te komen tot organisatieverandering zijn twee aspecten essentieel. Ten eerste is het van belang dat ontevreden leden een alternatieve mogelijkheid zien om de vereniging te organiseren. De alternatieve organisatievorm zorgt ervoor dat ontevreden groepen het verband herkennen tussen de heersende organisatievorm en hun eigen benadeelde positie. Ten tweede is de mate van verbondenheid tussen de groepen, gebaseerd op waardes, van belang. Volgens Greenwood en Hinings (1996) zijn binnen een organisatie vier relevante vormen van deze verbondenheid door waardes te herkennen.

- Status quo. Dit houdt in dat alle groepen voorstander zijn van de heersende organisatievorm. De heersende waardes worden door alle groepen gedeeld. Dit zorgt voor een grote mate van verbondenheid.
- Neutraal. Dit houdt in dat de verschillende groepen leden niet volledig voorstander zijn van de huidige organisatie vorm, maar deze ook niet afkeuren.
- Competitief. Dit houdt in dat sommige groepen leden voorstander zijn van de heersende organisatievorm, terwijl andere groepen leden een voorkeur hebben voor een alternatieve organisatievorm.
- Hervormend. Dit houdt in dat alle groepen leden tegen de heersende organisatievorm zijn en voorkeur hebben voor een alternatieve vorm van organiseren.

De vorm van verbondenheid door waardes kan volgens Greenwood en Hinings (1996) in sommige gevallen ook verschillen door de positie van de vereniging in het institutionele veld. Des te minder de vereniging zich betrokken voelt met de heersende waardes in het institutionele veld, des te eerder zij geneigd is om nieuwe waarde te ontwikkelen (lijn b in figuur 3). Ook de mate van succes in de markt heeft indirecte invloed op de vorm. Des te meer succes in de markt, des te groter is de kans dat er tevredenheid bestaat tussen de groepen leden over de gang van zaken. Waardoor er eerder sprake is van een status quo of neutrale vorm. Echter, als het succes in de markt achterblijft, ontstaat er eerder onvrede over de huidige situatie (lijn a in figuur 3). De ontevredenheid kan leiden tot een competitieve of hervormende vorm (lijn c in figuur 3). De ontevredenheid

door interesses kan alleen leiden tot organisatieverandering als ze worden geassocieerd met een competitieve of hervormende vorm (lijn x in figuur 3).

Naast de invloed vanuit de markt context en de institutionele context, kan ook de aanwezigheid van een grote structurele differentiatie in activiteiten binnen een organisatie leiden tot een competitieve of hervormende vorm. De verschillende activiteiten in verenigingen richten zich bijvoorbeeld op sport ten behoeve van prestatie en/of recreatie, sport voor de jeugd en/of voor de volwassenen en sport voor de maatschappij of voor de leden. Deze verschillende activiteiten worden vertegenwoordigd door verschillende doelgroepen. Elke doelgroep streeft naar de doelstellingen van de activiteit waarbij zij betrokken is. De leden in een groep zijn met elkaar verbonden door het hebben van dezelfde waarden. De tegenstellingen in waarden tussen groepen vorm de basis voor het ontstaan van conflicten en een competitieve vorm. Bijvoorbeeld als er een keuze moet worden gemaakt over waar wel of niet meer in moet worden geïnvesteerd (Greenwood & Hinings, 1996; Fahlén et al., 2006).

Dat de ontevredenheid van verschillende groepen invloed heeft op de vorm van verbondenheid door waarde overtuiging is hierboven beschreven. Echter, de vorm van verbondenheid door waarde overtuiging heeft ook invloed op de ontevredenheid. De heersende waarde overtuiging kan door verschillende groepen worden beschouwd als vanzelfsprekend en daardoor de ontevredenheid binnen deze groepen onderdrukken. Dit is mogelijk als de benadeelde groep niet inziet dat de huidige vorm de oorzaak is van deze belemmering. Er is dus sprake van een wisselwerking tussen deze twee factoren (lijn c in figuur 3).

Realisatie dynamiek

De interne druk op organisatieverandering komt, zoals hierboven is uiteengezet, voort uit ontevredenheid door interesse en de verschillende vormen van verbondenheid door waarden. De intensiteit van deze druk is het gevolg van de verbinding met de markt context en institutionele context. Of men daadwerkelijk tot organisatieverandering komt, is afhankelijk van het realisatievermogen van de organisatie en de mate van invloed van een bepaalde groep of individu (Greenwood & Hinings, 1996).

Volgens Greenwood en Hinings (1996) kunnen de verschillende waarden en interesse van groepen alleen worden begrepen in relatie tot de invloed van verschillende groepen. De groepen binnen een vereniging verschillen in hun vermogen om organisatieverandering te beïnvloeden. Deze differentiatie in macht ontstaat enerzijds omdat naar de ene groep meer wordt geluisterd dan naar de andere groep. Anderzijds doordat groepen verschillen in hun capaciteit om de verandering mogelijk te maken of juist tegen te gaan. In relatie tot interesses kunnen groepen hun macht bijvoorbeeld gebruiken om hun eigen interesses en belangen te behartigen (lijn k in figuur 3). De relatie tussen het verschil in macht en de verbondenheid door waarden is wederkerig (lijn d in figuur 3). Groepen die dezelfde waarden hebben als de waarden die horen bij de heersende organisatievorm, hebben meer macht dan groepen die dit niet hebben. Als groepen deze relatie begrijpen kunnen zij meer macht voor zichzelf creëren door dezelfde normen en waarden te uiten als de heersende organisatievorm. Deze macht uit zich doordat zij daardoor meer te zeggen hebben en er meer naar hen wordt geluisterd. Andersom kunnen groepen door hun positie of grootte invloed uitoefenen op de heersende organisatievorm. Als er een competitieve vorm van verbondenheid door waarde overtuiging heerst, kan deze alleen tot organisatieverandering leiden als de groepen met macht voorstander zijn van deze verandering. Deze groepsafhankelijke macht is van doorslaggevende waarde bij het mogelijk maken of juist tegengaan van organisatieverandering (lijn e in figuur 3).

Tot dusver is gebleken dat als men wil komen tot een organisatieverandering er sprake moet zijn van een competitieve of hervormende vorm van verbondenheid door waarden (lijn x in figuur 3). En de groep die de voorkeur heeft voor een alternatieve organisatievorm moet een grote mate van invloed hebben (lijn e in figuur 3). Echter, om de organisatieverandering daadwerkelijk te realiseren is het realisatievermogen van de

vereniging doorslaggevend. Volgens Greenwood en Hinings (1996) is dit realisatievermogen afhankelijk van de aanwezige capaciteit en competenties van de mensen binnen de organisatie.

De markt context en de institutionele context hebben ook invloed op het realisatievermogen van de organisatie. Als een vereniging nieuwe vrijwilligers aantrekt kan dit een bijdrage leveren aan het realisatievermogen van de vereniging, omdat deze vrijwilligers mogelijk een andere manier van denken hebben en daarnaast nieuwe capaciteiten en competenties meebrengen. Het kan zijn dat een vereniging door de veranderingen in institutionele context, haar huidige organisatievorm wil veranderen, zodat zij een grotere maatschappelijke rol kan innemen. Dit brengt echter complexe organisatietaken met zich mee voor het huidige kader. Er kan daarom behoefte zijn aan nieuwe personen in de verenigingen met andere competenties en capaciteiten (lijn j in figuur 3). De vereniging kan dan bijvoorbeeld een verenigingsmanager aantrekken die wel over de nodige competenties en capaciteiten beschikt. Hierdoor zou het realisatievermogen van de vereniging volgens de onderzoekers veranderen.

4.3. WAT BEÏNVLOEDT DE BETEKENISGEVING?

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar de betekenissen die bestuursleden van tennisverenigingen geven aan de veranderingen in de institutionele context en hoe zij hiermee omgaan. Volgens Weick (1995) kunnen deze twee aspecten niet los van elkaar worden gezien. Hij stelt dat betekenisgeving de basis vormt voor het menselijk handelen. Betekenisgeving is volgens hem het proces waarin mensen hun eigen wereld construeren. Deze geconstrueerde werkelijkheid komt volgens Weick tot stand doordat individuen een bepaalde situatie interpreteren op basis van eerder opgedane ervaringen. Deze werkelijkheid is niet eenduidig, omdat de opgedane ervaringen en de daaraan gekoppelde interpretatie per individu kan verschillen. Daarom is het mogelijk dat eenzelfde situatie voor de één iets totaal anders kan betekenen dan voor de ander. Met als gevolg dat er in eenzelfde situatie op twee verschillende manieren wordt gehandeld (Weick, 1995). Het is ook mogelijk dat bestuursleden nieuwe ervaringen niet opmerken door hun eerder gevormde 'werkelijkheid'. Hieronder wordt duidelijk dat interactie met andere hierin verandering kan brengen.

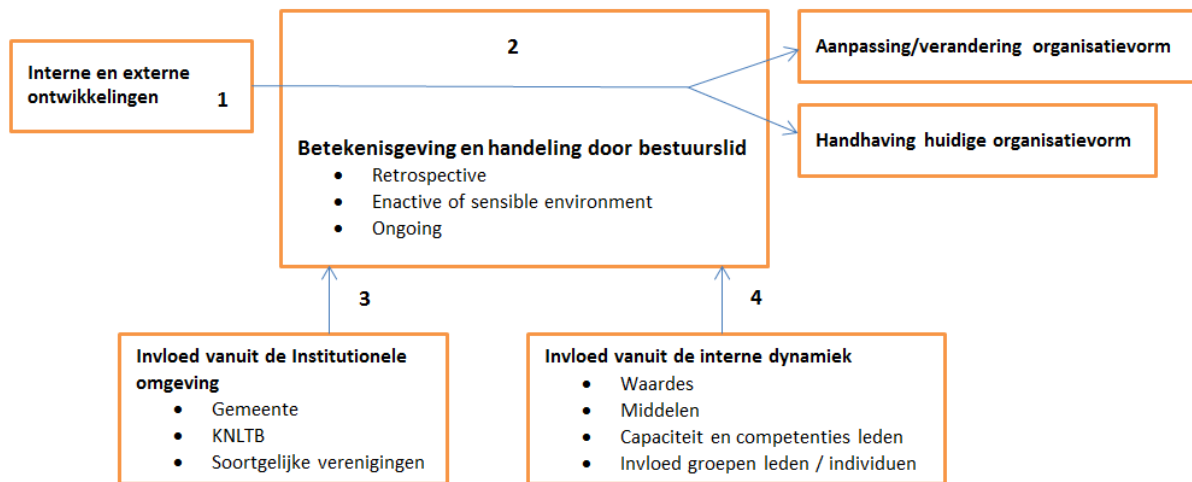
Door de verschillende situaties en interpretaties van mensen is er een veelheid aan opvattingen over de werkelijkheid. Het doel van betekenisgeving is volgens Weick (1995) het verminderen van de ambiguïteit die daardoor ontstaat. Dit gebeurt doordat mensen met elkaar interacteren, waarbij zij komen tot een collectieve werkelijkheid. Weick (1995) noemt dit retentie. In het geval van bestuursleden is dit de interactie met mede bestuursleden, leden, maar ook met betrokkenen van buiten de vereniging. Door interactie met anderen kan men nieuwe ervaringen op doen en daardoor meer inzicht vergaren in andere perspectieven om te komen tot nieuwe werkelijkheden (Sonnerville, 2006). Ambiguïteit is daarom volgens Weick (1995) het vertrekpunt van interactie en zet aan tot menselijk handelen. Doordat mensen continu in aanraking komen met nieuwe ervaringen, bijvoorbeeld door de eerder genoemde interactie, is de werkelijkheid volgens Weick (1995) geen constante, maar kan deze zich in de loop van tijd veranderen. Betekenisgeving is daarom volgens hem een continu proces.

Vertaald naar de context van dit onderzoek geven de bestuursleden betekenis aan de veranderingen in de institutionele context en beïnvloedt dit de wijze waarop zij bestuurlijke keuzes maken, oftewel hoe zij hier naar handelen. Dergelijke keuzes die bestuursleden maken, hebben op hun beurt weer invloed op de tennisvereniging en haar omgeving. Weick (1995) noemt dit 'enactment':

"People create their environments as those environments create them"

4.4. HOE WORDT DE DATA BINNEN DIT ONDERZOEK GEANALYSEERD?

De hierboven beschreven theorieën en de in hoofdstuk 3 beschreven literatuurstudie, zullen volgens onderstaand schema gebruikt worden in dit onderzoek.



In de inleiding werd duidelijk dat de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische veranderingen in de sport, zowel interne als externe ontwikkelingen (1) met zich meebrengen die invloed kunnen hebben op de tennisvereniging. Wat deze mate van invloed is, is afhankelijk van de betekenissen die bestuursleden van de tennisvereniging hieraan geven en hoe ze met deze ontwikkelingen omgaan (2). Aan de hand van de theorieën van Greenwood en Hinings (1996) en Dimaggio en Powell (1983) is duidelijk geworden dat deze betekenisgeving aan en omgang met deze ontwikkelingen kunnen worden beïnvloed door de institutionele omgeving (3). Op welke manier de institutionele omgeving invloed heeft op de vereniging is geanalyseerd aan de hand van de drie verschillende processen van isomorfisme: 1. Gedwongen isomorfisme, 2. Mimetische isomorfisme en 3. Normatieve isomorfisme (Dimaggio en Powell, 1983). Vanuit het theoretisch model van Greenwood en Hinings (1996) is gebleken dat naast de institutionele omgeving ook de interne dynamiek (4) van de organisatie invloed kan hebben op de betekenisgeving aan en omgang met de ontwikkelingen. Op basis van de theorie van Greenwood en Hinings (1996) en de literatuurstudie wordt er bij de invloed van de interne dynamiek gekeken naar: 1. Waardes, 2. Middelen (o.a. financiën), 3. Capaciteit en competenties leden en 4. Invloed van groepen leden of individuen. In welke mate deze institutionele omgeving invloed heeft op de vereniging is, net zoals bij de hierboven beschreven ontwikkelingen, afhankelijk van betekenissen die bestuursleden van de tennisvereniging hieraan geven en hoe ze hiermee omgaan.

Binnen dit onderzoek gaat het over de betekenissen die bestuursleden geven aan de institutionele context en hoe zij hiermee omgaan. Betekenissen zijn volgens Weick (1995) het resultaat van een proces waarin mensen hun eigen werkelijkheid creëren en hier naar handelen. Deze werkelijkheid is volgens hem gebaseerd op eerdere ervaringen, maar kan door nieuwe ervaringen in de loop van tijd veranderen. Interacties worden gezien als nieuwe ervaringen, die mogelijk leiden tot een nieuwe werkelijkheid (Sonnville, 2006). Bij de analyse van de resultaten wordt het perspectief van Weick (1995) op betekenisgeving, gebruikt om de betekenissen van bestuursleden aan de institutionele context en hun handelen te verklaren en te begrijpen.

5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de interviews die zijn gehouden met 12 bestuursleden van 12 verschillende tennisverenigingen. De resultaten worden zoveel mogelijk beschreven aan de hand van de woorden van de respondenten. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk gaat in op de twee belangrijkste ontwikkelingen, binnen zowel de interne als externe context van de tennisvereniging, die volgens bestuursleden van tennisverenigingen de afgelopen jaren zijn veranderd en/of momenteel spelen. Bij beide ontwikkelingen wordt beschreven wat de bestuursleden hier van vinden en hoe zij binnen hun vereniging omgaan met deze ontwikkeling. In de tweede paragraaf wordt beschreven op welke manier de KNLTB, de gemeente en andere verenigingen, invloed hebben op de eerder genoemde ontwikkelingen, wat de bestuursleden vinden van deze invloed en hoe zij hiermee omgaan. De verschillende thema's die in onderstaande paragrafen worden gebruikt, zijn gebaseerd op de codes en subcodes die zijn ontstaan bij het coderen van de getranscribeerde interviews.

5.1. VERANDERINGEN IN DE INSTITUTIONELE CONTEXT VAN DE TENNISVERENIGING

In de gehouden interviews komen drie veranderingen duidelijk naar voren. De verandering die hieronder als eerste wordt beschreven en waar de bestuursleden de meeste urgentie aangeven is de ledendaling. Vervolgens wordt er ingegaan op de volgens de bestuursleden mindere bereidheid voor vrijwilligerswerk en het beter benutten van de accommodatie.

5.1.1. LEDENDALING

De verandering die voor bestuursleden van tennisverenigingen het meeste zichtbaar en voelbaar is, is de ledendaling, waar zij als vereniging sinds de afgelopen jaren mee te maken hebben. De continue instroom en uitstroom die jaarlijks plaatsvindt, is volgens de bestuursleden in onbalans geraakt. Er stromen meer leden uit dan er instromen. Dit heeft volgens hen als gevolg dat de verenigingen minder inkomsten hebben vanuit het lidmaatschap van leden en hun barverkoop. De accommodatie en onderhoudskosten blijven echter gelijk, waardoor het moeilijker wordt om geld te reserveren voor grotere uitgaven zoals het vernieuwen van banen, wat eens in de zoveel jaar wel nodig is. Om bovenstaande gevolgen van de ledendaling te voorkomen vinden de bestuursleden dat zij moeten zorgen dat het ledenaantal niet nog verder zakt. Vooral de kleine tennisverenigingen, met minder dan 200 leden, beweren dat zij toch wel de ondergrens hebben bereikt.

“Stel even dat we blijven vergrijzen, dan zal ons ledenaantal blijven dalen en dan kom je op zo'n break-even point dat je jezelf niet meer kunt bedruipen.” – Vereniging 6

Er zijn diverse redenen die volgens de bestuursleden ten grondslag liggen aan de ledendaling. Voor diverse verenigingen is één van deze redenen dat zij niet of nauwelijks nieuwe aanwas hebben door de leefomgeving waarin zij als vereniging zijn gevestigd. Vooral verenigingen die in een dorp zijn gevestigd, krijgen minder toestroom van jonge leden. Dit komt volgens de bestuursleden enerzijds doordat het tennispotentieel in het dorp heel klein is vanwege de kleine inwonerspopulatie. Dit potentieel blijft volgens hen laag doordat er heel weinig nieuwe mensen het dorp in komen. Zij geven wel aan dat dit potentieel kan worden verhoogd door nieuwbouw, maar daar is niet of nauwelijks sprake van. Anderzijds heeft de geringe toestroom van jonge leden volgens de bestuursleden te maken met het feit dat veel jongeren buiten het dorp gaan studeren en wonen. Hierdoor ontstaat er in de vereniging een leemte in de leeftijdsgroep vanaf 15 tot 25 à 30 jaar. Door de bestuursleden wordt aangegeven, dat de studenten vaak terugkeren naar hun dorp en de tennisvereniging. Dit heeft volgens hen te maken met het feit dat ze op jonge leeftijd kennis hebben gemaakt met de tennisvereniging en goede herinneringen daaraan hebben overgehouden. Een ander aspect binnen de eerder genoemde leefomgeving is de afkomst van de omwonenden. Volgens de bestuursleden is het tennispotentieel in de directe omgeving heel klein door de aanwezigheid van allochtonen. Dit komt volgens hen omdat deze mensen geen tennissers zijn. Zij associëren allochtonen eerder met een sport als voetbal.

Een tweede reden voor de ledendaling is dat tennis, voornamelijk binnen de doelgroep jeugd, moet concurreren met veel andere vrijetijdsactiviteiten. De bestuursleden zien de laptop als een concurrerende tijdsbesteding. Zo geven zij aan dat de jeugd niet meer naar de vereniging hoeft om nieuwe contacten te leggen, maar dat dit allemaal digitaal gebeurt. Daarnaast geven de bestuursleden aan dat tennis minder populair is geworden. Zo wordt de hockeyvereniging als concurrent gezien, omdat zij qua jeugdleden juist aan het groeien zijn. Een ander argument dat veel wordt genoemd, is dat tennis vroeger voor veel mensen een tweede sport was. Echter, is het volgens de bestuursleden niet meer vanzelfsprekend dat beide sporten worden beoefend. Nu er meer op de portemonnee moet worden gelet, wordt er volgens de bestuursleden door de mensen een keuze gemaakt tussen de ene sport en tennis. Met als gevolg dat men het lidmaatschap van hun tweede sport, vaak tennis, stopzet. Een andere vergelijking wordt gemaakt tussen tennis en teamsporten. Waarbij het individu bij teamsporten aangesproken kan worden door een heel team om te komen sporten is dit volgens de bestuursleden bij tennis vaak afhankelijk van één of drietennispartners.

“Dat mensen zo individueel naar de baan komen, en op dat moment een partner zoeken, dat is er niet meer bij. Dat was vroeger zo. De laatste 10 jaar moet je echt van te voren een partner hebben.” – Vereniging 2

Overige redenen die nog worden genoemd met betrekking tot de ledendaling zijn de wijziging van baansoort en het fysiek niet meer in staat zijn om te tennissen. Ook het niveau van de jeugd wordt nog als reden genoemd. De bestuursleden geven aan dat voornamelijk in de dorpen waar het aantal jeugdleden klein is, jeugdleden met een hoog speelniveau de overstap maken naar een andere vereniging. Deze verenigingen hebben volgens hen een meer passend aanbod en meer leden van dezelfde leeftijd.

Hoe gaan verenigingen om met de ledendaling?

Ondanks dat vooral de kleinere verenigingen aangeven, dat de ondergrens van het aantal leden bereikt is, lijken sommige van deze verenigingen geen noodzaak te zien om hier van alles tegen te doen. Zij geven aan dat ze rustig verder hobbelen en insteken op ledenbehoud, terwijl er niet of nauwelijks nieuwe aanwas bijkomt. Hoewel leden lang lid blijven, blijft de vereniging te maken hebben met een ledendaling. Als dit dus zo door blijft gaan, zullen deze verenigingen hun bestaansrecht verliezen en verdwijnen. Een aantal verenigingen staat door de ledendaling en de daarbij horende financiële gevolgen open voor de mogelijkheden van een fusie met een andere, grotere vereniging. Andere kleinere verenigingen hebben klaarblijkelijk wel de eerder genoemde noodzaak ingezien en hebben succesvol nieuwe leden geworven, waardoor het ledenaantal binnen hun verenigingen is gegroeid.

Om de ledendaling tegen te gaan proberen de verenigingen diverse activiteiten in te zetten voor het werven van nieuwe leden en het behouden van de huidige leden. Volgens de bestuursleden heeft het werven van nieuwe leden voornamelijk te maken met het organiseren van leden werfacties. Het behoud van leden richt zich onder andere op ontevreden leden, omdat de vereniging die volgens hen in de hand heeft. Een groot deel van de leden komen niet regelmatig tennissen op de vereniging. De vereniging moet volgens de bestuursleden deze ‘slapende’ leden op tijd signaleren, zodat zij hier nog iets aan kunnen doen.

Om te komen tot nieuwe ledenwerfactiviteiten hebben sommige verenigingen twee mensen of een comité aangesteld om hierover na te denken. Weer een andere vereniging heeft haar leden mee laten denken door hen een enquête te laten invullen. Vooral open dagen, open toernooien, clinics, kennismakingslessen en thema-avonden in het clubhuis worden door de bestuursleden genoemd als activiteiten voor het werven van nieuwe leden. Om daadwerkelijk met deze activiteiten nieuwe leden te bereiken worden er door de bestuursleden verschillende communicatiekanalen genoemd. Zij geven aan dat vooral het flyeren en het adverteren in bijvoorbeeld de krant weinig effect hebben, maar dat juist de mond-tot-mond reclame het beste werkt. De bestuursleden geven aan dat voor sommige doelgroepen de stap van de kennismakingsactiviteiten naar het lidmaatschap groot is. Dit heeft volgens hen te maken met de kosten die verbonden zijn aan het lidmaatschap.

Een andere manier waarop één van de verenigingen nieuwe leden aan zich probeert te binden, is het aanbieden van een zomerlidmaatschap. Doordat in de zomermaanden veel sporten stilliggen, kunnen niet leden voor drie maanden lid worden en onbeperkt spelen. De vereniging heeft dit kenbaar gemaakt door posters op te hangen bij andere sportverenigingen en overige lokale organisaties zoals het gemeentehuis en de bibliotheek. De mail die naar de verenigingen is verstuurd, is door deze verenigingen doorgezet naar hun leden. Het bijkomende effect van het zomerlidmaatschap is volgens het bestuurslid dat er inmiddels vier à vijf leden lid zijn geworden voor het hele jaar.

Veel van de bestuursleden gaven ook aan dat zij door de ledendaling actiever de scholen benaderen. Door schooltennisprogramma's te organiseren brengen de verenigingen de kinderen in aanraking met tennis. De invulling hiervan verschilt per vereniging, maar komt neer op een tennisles op school en een dag op de vereniging. Sommige verenigingen bieden daarna nog een proefles aan. Een andere manier om jeugd te binden aan de vereniging is volgens een van de bestuursleden het organiseren van een toss-avond voor de jeugd uit de omgeving. Het aantal jeugdleden van zijn vereniging is hierdoor gegroeid van twee naar vijftien.

Eén van de redenen voor de ledendaling heeft volgens de bestuursleden te maken met het feit dat mensen niet meer individueel naar de baan komen, maar dat leden het nodig vinden om van te voren een partner te hebben. Dit heeft volgens hen ook effect op nieuwe leden. Zo geven zij aan dat als deze nieuwe leden niet voldoende aandacht krijgen of niet weten hoe ze een tennismaatje kunnen vinden, heel snel weer weg zijn. Verenigingen proberen dit te voorkomen door het opzetten van een welkomstcomité. Nieuwe leden worden ofwel thuis of op de club welkom geheten en wegwijs gemaakt binnen de vereniging. Dit zorgt volgens de bestuursleden voor meer betrokkenheid bij de nieuwe leden dan als er een standaard mail wordt gestuurd naar aanleiding van een nieuwe aanmelding. Zo kunnen de bestuursleden meer vertellen over hoe bepaalde zaken georganiseerd zijn binnen de club en wat er van de nieuwe leden wordt verwacht. De bestuursleden geven aan dat de nieuwe leden andere leden leren kennen door aan te sluiten bij vaste toss-avonden en nieuwe leden-avonden.

De bestuursleden geven aan dat ledenwerving net zo belangrijk is als ledenbehoud. Volgens de bestuursleden moet de tennisvereniging de huidige leden kwaliteit bieden door bijvoorbeeld de banen goed te verzorgen. Daarnaast moet volgens hen de tennisvereniging haar leden een actief programma bieden om deze leden te binden en betrokken te houden aan hun vereniging. De bestuursleden geven aan dat onder andere de ideeën van huidige leden zorgen voor de invulling van de diverse activiteiten. Dit komt volgens hen enerzijds tot stand doordat leden actief het bestuur benaderen met een bepaald idee en anderzijds doordat de vereniging de huidige leden hiernaar vraagt door middel van een enquête. De bestuursleden geven aan dat dit laatste ook belangrijk is om aan te sluiten bij de behoefte van de leden. Een aantal verenigingen heeft mede daardoor een jeu de boules baan aangelegd. De bestuursleden geven aan dat sommige leden op een gegeven moment fysiek niet meer in staat zijn om te tennissen. Zij geven aan dat door deze mogelijkheid de leden betrokken blijven bij de vereniging en dit zorgt volgens hen voor saamhorigheid. Een ander voorbeeld is dat één van de verenigingen een jeugdkamp organiseert voor kinderen van 13 tot en met 16 jaar.

Eén van de bestuursleden gaf aan dat zij de reden waarom mensen hun lidmaatschap opzeggen willen achterhalen. Dit geeft volgens hem inzicht in waar de vereniging zich mogelijk kan aanpassen, zodat mensen langer lid blijven.

Dat zowel de ledenwerving als het ledenbehoud belangrijk zijn wordt bij een van de verenigingen vormgegeven door nieuwe leden lid te maken voor twee jaar. Hierdoor heeft de vereniging volgens het bestuurslid twee jaar de tijd om een warm nest te creëren voor het nieuwe lid. Dit lidmaatschap kost het nieuwe lid relatief weinig, € 200,- voor 2 jaar. Dit is inclusief 12 tennislessen, een nieuw racket, 2 jaar een KNLTB bondspas en € 50,- als cadeau voor degene die het nieuwe lid heeft aangezet om lid te worden. Voor de vereniging is het cash neutraal, omdat er geen out of de pocket kosten worden gemaakt. Dit laatste is het geval omdat volgens hem nieuwe leden geen geld kosten. Onder het mom van de lampen en de kachel branden toch en de douche loopt

ook. Het doel is volgens het bestuurslid om er voor te zorgen dat de nieuwe leden in het 3^e jaar ook nog lid zijn. Eén van de belangrijke voorwaarde voor het creëren van binding bij deze nieuwe leden, is volgens het bestuurslid de 12 gratis proeflessen. Het grote voordeel hiervan is volgens hem dat de nieuwe leden gelijk zeven andere leden leren kennen waarmee ze zouden kunnen tennissen. Een ander aspect dat helpt bij het behoud van deze leden is de locatie waar de tennislessen plaatsvinden. Dit gebeurt in de buurt van het terras. Volgens het bestuurslid hebben de nieuwe leden daardoor het gevoel dat ze echt bij de vereniging horen, in plaats van dat zij door hun niveau ergens achteraf moeten tennissen.

5.1.2. DE MINDERE BEREIDHEID VOOR VRIJWILLIGERSWERK

Een tweede verandering die volgens de bestuursleden zichtbaar is, heeft te maken met vrijwilligerswerk. Zij geven aan dat zij als vereniging alles zelf doen. Hierbij wordt er gerefereerd aan het onderhouden van de accommodatie zoals de banen, het groen en het clubhuis, de organisatie en uitvoer van alle tennisactiviteiten en het draaien van bardiensten. Door alles te doen met eigen mensen, creëert dit volgens de bestuursleden binding met de vereniging en andere leden.

Uit de praktijk blijkt dat het vaak dezelfde mensen zijn die een helpende hand toesteken. Volgens de bestuursleden komen de consumerende leden alleen een balletje slaan om vervolgens direct weer naar huis te gaan. Ze maken gebruik van de faciliteiten, maar voelen niet of nauwelijks betrokkenheid met de vereniging. De bestuursleden geven dan ook aan dat zij graag de betrokkenheid van deze leden anders zouden willen zien. Ze vinden dat leden bewust moeten zijn dat het allemaal niet vanzelf gaat, maar dat het op een gegeven moment tijd wordt om zelf wat terug te doen voor andere leden en de vereniging. De reden die de bestuursleden hierbij noemen, is dat het vrijwilligerswerk niet altijd door dezelfde mensen kan worden verzet. Zij geven aan dat mensen vroeger nog wel 15 jaar ergens mee bezig konden zijn, maar men tegenwoordig al na 2 of 3 jaar zegt, ik stop. En het is volgens hen ook goed om doorstroom te houden binnen het vrijwilligerswerk, omdat dit volgens hen zorgt voor een frisse wind. Daarnaast moet je, volgens de bestuursleden, als vereniging er voor waken dat je te veel afhankelijk wordt van individuen. Want als zo'n persoon wegvalt, moet je als vereniging een groot gat aan vrijwilligerstaken invullen. En het vinden van nieuwe vrijwilligers blijft volgens de bestuursleden lastig. Zij geven aan dat men steeds minder tijd heeft. De mensen zijn volgens hen wel bereid om iets te doen, maar dan willen ze wel weten wat dit precies is en hoeveel tijd ze daar aan kwijt zijn. Als iemand niet weet wat er in een bepaalde functie van hem/haar wordt verwacht, dan is het veiliger om nee te zeggen. Het is volgens de bestuursleden dus aan henzelf om dit helder te maken en nieuwe mensen aan boord te krijgen.

Hoe gaan verenigingen om met de mindere bereidheid van leden voor vrijwilligerswerk?

Om te komen tot nieuwe vrijwilligers helpt het als je als bestuur veel leden kent en je ze daardoor makkelijker kan aanspreken op hun rol. Volgens de bestuursleden voelen de leden zich dan ook een beetje naar jou toe verplicht om iets te doen. Leden die competitie spelen zijn vaker op de vereniging te vinden, waardoor je hen makkelijker kan interesseren om iets te doen voor de vereniging. In hoeverre is het mogelijk deze betrokkenheid bij de mensen te realiseren? Want de mensen daadwerkelijk vastpinnen is volgens de bestuursleden ook niet goed. Er is altijd een groep leden die geen vrijwilligerswerk wil en/of kan doen. De vraag is of je dit als vereniging wil of niet. Aangezien deze groep leden ook bijdraagt aan het dekken van de vaste lasten die er zijn. Een mogelijke oplossing hiervoor, die uit de interviews naar voren kwam, is het afkopen van het vrijwilligerswerk. Dit houdt in dat de leden bovenop de lidmaatschapsprijs € 25,- betaalt. Als je in het jaar twee keer iets doet als vrijwilliger, krijg je het geld weer terug. Een andere vereniging heeft dit principe juist overboord gezet, omdat je wel als gevolg meer inkomsten had, maar het clubhuis vaker dicht was dan open. Voor hen was het duidelijk:

“We moeten het met z'n allen doen. Iedereen heeft zijn verantwoordelijkheid, ook jij als lid.” – Vereniging 8

Eén van de betrokken verenigingen is bezig met het opstellen van functieomschrijvingen met daarin wat er precies binnen de functie van de persoon wordt verwacht en met welke tijdsinvestering er rekening moet worden gehouden. Dit creëert voor de potentiële vrijwilliger een beeld, waardoor zij makkelijker kunnen kijken of deze functie met bijbehorende tijdsinvestering bij hun competenties en binnen hun dagelijkse praktijk past. Bestuursleden vinden het belangrijk dat de wederzijdse verwachten duidelijk worden aangegeven. Functies met veel taken en waar een grote tijdsinvestering voor nodig is, zoals penningmeester, kunnen worden opgesplitst in twee functies. Een voordeel hiervan is volgens de bestuursleden dat de vereniging daardoor beter in staat is de functie gebonden kennis binnen de vereniging te houden.

Een andere vereniging maakt gebruik van een vrijwilligerspoule. Hierin zitten mensen die een bepaalde betrokkenheid hebben bij de vereniging en daarom graag iets doen voor de vereniging, maar zich niet willen binden aan een specifieke functie. Afhankelijk van de vraag uit een bepaalde commissie of project kan er binnen de vrijwilligerspoule worden gekeken wie iets wil en kan betekenen.

Zoals eerder aangegeven zijn verenigingen bezig met het organiseren van niet-sportactiviteiten en/of het naar buitentreden, bijvoorbeeld richting scholen. Hierbij geven de bestuursleden aan dat daarvoor wel allemaal mensen moeten worden ingezet die verenigingen niet ter beschikking hebben. Als dit wel het geval is, moet je volgens de bestuursleden er voor waken dat je niet te veel gaat vragen aan de vrijwilligers.

Een andere verandering binnen het vrijwilligerswerk richt zich op het bestuur van de vereniging. Sommige verenigingen hebben te maken gehad met een bestuur dat niet goed heeft gefunctioneerd. Dit komt volgens hen enerzijds doordat er goed bedoelde en goed werkende vrijwilligers in het bestuur zaten, maar zij professionele capaciteiten misten die de vereniging van hen verlangde. En anderzijds doordat in sommige besturen bestuursleden er al heel lang zitten. Waardoor dit ervaren werd als een eigen clubje binnen de vereniging en er steeds minder werd gedaan. De bestuursleden geven aan dat er op zulke momenten vernieuwing/verjonging nodig is in het bestuur. Dit zorgt volgens hen voor nieuwe frisse ideeën, waardoor er wellicht een totaal ander beleid gaat komen en er weer nieuw leven in de vereniging wordt geblazen. Wel geven de bestuursleden aan dat het net als bij andere vrijwilligers moeilijk is om mensen te vinden om een bestuursfunctie te vervullen. Ook hierbij wordt aangegeven, dat de beschrijving van de specifieke taken en tijdsinvestering helpt om mensen bereid te vinden om in het bestuur te gaan. Een andere situatie die er voor zorgt dat er een vernieuwing komt in het bestuur, wordt aangeduid als een noodsituatie. Dit houdt in dat het bestaansrecht van de vereniging ter discussie staat en er daadwerkelijk iets moet gebeuren. De praktijk leert dat er op zulke momenten altijd mensen opstaan en zich willen inzetten om de vereniging te redden.

5.2. INVLOED VANUIT DE INSTITUTIONELE OMGEVING

In de interviews hebben de bestuursleden aangegeven op welke manieren de KNLTB, de gemeente en andere sportverenigingen mogelijk invloed hebben op de tennisvereniging. Hieronder worden de verschillende manieren van invloed beschreven. Hierbij wordt een koppeling gemaakt met de in de vorige paragraaf beschreven veranderingen. Bij elke manier van invloed wordt ook beschreven wat de bestuursleden vinden van deze invloed en hoe zij hier als vereniging mee omgaan.

5.2.1. KNLTB

Alle bestuursleden geven aan dat zij als vereniging een bepaalde relatie hebben met de KNLTB. De bondsbijdrage en de competitie worden door hen het vaakst genoemd als onderwerpen waarbij de vereniging te maken heeft met de bond. Zij geven ook aan dat de KNLTB programma's en materialen aanbiedt die de vereniging kan gebruiken voor haar activiteiten en marketing. De KNLTB probeert volgens de bestuursleden zijn kennis door middel van diverse communicatiekanalen te verspreiden richting de verenigingen. Naast e-mail contact en 1 op 1 gesprekken, organiseert de bond ook regiobijeenkomsten waarbij zij verenigingen uit dezelfde regio samenbrengt. In het gedeelte hieronder worden deze verschillende manieren van invloed vanuit

de KNLTB op de verenigingen verder toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op wat de bestuursleden vinden van deze invloed en hoe zij hier mee omgaan.

Bondsbijdrage

Eén van de manieren waarop de KNLTB invloed heeft op de tennisverenigingen is volgens de bestuursleden de bondsbijdrage. Niet alle bestuursleden weten wat het bedrag is dat de vereniging per lid moet afdragen aan de bond en wat zij precies hiervoor van de bond terugkrijgen. Zij geven aan dat zij zich daarin meer zouden moeten verdiepen. Andere bestuursleden geven aan dat zij voor de bondsbijdrage onder andere een bondspasje per lid krijgen, een aansprakelijkheidsverzekering, een website met veel tennis specifieke informatie en beschrijvingen van goede voorbeelden, een competitie en de dienstverlening vanuit de bond door middel van een verenigingsondersteuner. De bestuursleden begrijpen dat dit alles ook iets mag kosten en zien het afdragen van een bepaald bedrag per lid aan de bond dan ook als een vast gegeven. Eén bestuurslid geeft aan dat hij af en toe wel problemen heeft met datgene wat de bond doet met de afgedragen gelden. Hij vindt dat dit iets meer gericht mag zijn op de breedtesport in plaats van topsport. Volgens hem is het gros van de tennisleden recreatief. Hij vraagt zich dan ook af of de KNLTB op één lijn zit met wat zijn leden, de tennisverenigingen, in de praktijk doen. Hij vindt dat de verenigingen vaak met andere dingen bezig zijn, dan waar de bond mee bezig is.

Competitie

Zoals hierboven beschreven is het organiseren van de competitie één van de faciliteiten die de KNLTB biedt. Volgens de bestuursleden wil de KNLTB dat er meer mensen, ongeveer driekwart van het aantal leden, deelnemen aan de competitie. Zij geven aan dat de competitie volgens de bond een bindende factor is binnen de vereniging. Zij geven aan dat mensen die geen competitie spelen eerder stoppen met tennis. De bestuursleden plaatsen hierbij hun vraagtekens. Zij vinden dat dit veel te hoog is gegrepen, aangezien bij sommige verenigingen het aantal leden dat competitie speelt ongeveer een kwart is van het totaal. Daarnaast geven de zij aan dat het voor veel mensen niet lukt om een redelijke afstand te overbruggen om op een andere locatie een wedstrijd te spelen.

“Er zijn een heleboel toch wel veel oudere leden waarvan ik denk nou die gaan echt niet 's avonds nog even in de auto 30 / 40 km rijden om een wedstrijdje te tennissen.” – Vereniging 3

Naar aanleiding van de reacties van de bestuursleden op de ambitie van de KNLTB om meer mensen deel te laten nemen aan de competitie, gaf zij volgens de bestuursleden aan dat dit niet iets is wat zij wil opleggen. Wel is de bond volgens hen aan het inventariseren, omdat dit volgens de bond de goede weg is. Als er meer weerstand komt, dan zal de bond niet zeggen dat het moet. De bond zorgt op verschillende manieren, dat het deelnemen aan de competitie mogelijk blijft voor mensen. Dit krijgt volgens één van de bestuursleden vorm doordat er binnen een vereniging mensen zijn die competitie willen spelen, maar dit er te weinig zijn om een team te vormen. De KNLTB geeft dan volgens het bestuurslid dispensatie, waardoor het mogelijk wordt dat zij een team vormen met leden van een andere vereniging. Het bestuurslid gaf aan dat dit mogelijkheden zijn, die de vereniging graag benut. Ook heeft de bond de competitie voor kinderen aangepast, omdat de aanvoer vanuit de jeugd stagneert. Door aanpassingen zoals een kortere baan, zachtere ballen en kortere sets, spelen de kinderen meer wedstrijden op één dag. Op deze manier heeft de KNLTB volgens de bestuursleden meer jeugd aan zich weten te binden. Ook in het algemeen is de bond, volgens hen, aan het kijken naar mogelijk nieuwe spelregels, omdat sommige competities te druk zijn en de bond de partijen niet te lang willen laten duren. De bestuursleden geven aan dat de bond hierin mogelijk weerstand kan gaan ervaren vanuit de verenigingen, omdat volgens hen het spelletje dan minder leuk wordt. Zij geven hier wel bij aan dat zij vinden dat de bond zich niet opdringt. De bond is volgens hen echt servicegericht. Dit uit zich volgens hen doordat de bond aangeeft dat als verenigingen de bond nodig hebben, zij hen weten te vinden.

Programma's

Naast het faciliteren van de competitie, faciliteert de KNLTB ook in de vorm van verschillende (digitale) programma's. De bestuursleden geven aan dat de KNLTB verschillende programma's aanbiedt om de landelijke trend van de terugloop van ledenaantallen tegen te gaan. Eén van deze programma's richt zich op het aantrekkelijk houden van de sport voor kinderen. De bestuursleden vinden dat als de KNLTB de tennissport wil promoten en laten groeien, dat zij volgens hen niet bovenaan moeten beginnen, maar bij de jeugd. De bestuursleden vinden zo'n kids-programma van de KNLTB dan ook een goed idee, waar zij graag bij aansluiten. Ook in de vorm van digitale programma's biedt de KNLTB volgens de bestuursleden ondersteuningsmogelijkheden ten behoeve van ledenwerving, ledenbehoud of organisatorisch werkzaamheden. Zo heeft de bond software beschikbaar waarbij je de ledenadministratie kan bijhouden en tevens kan boekhouden. Ook het automatisch afhangsysteem is een digitaal programma waarmee vereniging kunnen werken. Sommige bestuursleden vinden dat dit niet bij hun vereniging past. De reden die zij hiervoor aandragen, is dat zij niet zo groot zijn en het daardoor niet zo druk is op hun vereniging. Wel kunnen zij zich voorstellen dat het digitale programma voordelen heeft voor hele grote verenigingen met veel mensen, omdat het afhangen dan beter moet zijn georganiseerd.

Materialen

Het faciliteren in materialen is volgens de bestuursleden ook een manier om invloed uit te oefenen. Eén van de bestuursleden gaf aan dat hij onlangs bij een bijeenkomst van de KNLTB mooie posters heeft meegekregen over drinken onder de achttien en bemoei je niet met het spel. Deze posters of soms zeilen worden door de bestuursleden netjes opgehangen.

Communicatiekanalen

Uit de interviews is gebleken dat de bond verschillende communicatiekanalen gebruikt om haar kennis te verspreiden richting tennisverenigingen. De communicatie tussen de bond en een vereniging vindt volgens de bestuursleden plaats via telefoon, e-mail, website, 1 op 1 gesprekken, bestuursvergaderingen en regiobijeenkomsten. Zij geven aan dat als een vereniging raad nodig heeft over bijvoorbeeld een bestuurlijk thema of gericht op de accommodatie dan wordt er telefonisch contact gelegd met de verenigingsondersteuner vanuit de KNLTB. Een andere mogelijkheid hierin is dat de verenigingsondersteuner langs komt voor een gesprek met de voorzitter of een keer aansluit bij de bestuursvergadering van de vereniging. De KNLTB wordt in de vorm van de ondersteuner door de bestuursleden gezien als klankbord. Zij geven aan dat zij bijvoorbeeld juridische zaken laten toetsen door de bond. Volgens hen zijn er meerdere verenigingen met dezelfde problematiek en kan de KNLTB vanuit die kennis, advies geven. Soortgelijke voorbeelden worden door de bestuursleden gegeven over thematiek rondom accommodatie en bestuurlijke aansprakelijkheid.

Met betrekking tot de algemene terugloop van het ledenaantal binnen de tennissport gaf één van de bestuursleden aan dat hij in het gesprek met de verenigingsondersteuner van de KNLTB advies had gekregen dat ledenbehoud net zo belangrijk is als ledenwerving. De vereniging was vooral bezig met ledenwerving en is door het advies meer gaan inspelen op het behoud van de huidige leden. Eén ander bestuurslid geeft aan dat zij van de bond adviezen ontvangt die zij eigenlijk zelf ook al weten. Het is volgens hem een utopie om te verwachten dat het verlossende woord van de bond komt. Andere bestuursleden beamen dat de KNLTB adviseert als het gaat om ledenwerving en behoud. Zij verwachten geen wonderen van de bond. De bond gaat volgens hen ook niet op zoek naar nieuwe leden voor de verenigingen. Dat laatste is volgens hen ook geen rol van de bond, maar een taak voor de vereniging zelf. Daarnaast wordt door de bestuursleden aangegeven dat niet alle nieuwe ideeën voortkomen uit de adviezen van de bond. Nieuwe ideeën worden ook aangedragen door de leden.

Volgens de bestuursleden stuurt de KNLTB regelmatig e-mails naar de verenigingen. Zij geven aan dat in deze e-mails onderwerpen zitten die mogelijk voor hen van belang kunnen zijn. Dat er daadwerkelijk gebruik

wordt gemaakt van de informatie uit de e-mails, is volgens de bestuursleden niet altijd het geval. Zij geven aan dat de informatie wel wordt gelezen, maar dat het aan de vereniging zelf is of ze iets willen doen met de informatie. Datzelfde geldt volgens hen ook bij de informatie die wordt weergegeven op de website van de KNLTB. Op centrecourt.nl staan volgens sommige bestuursleden handige tips over allerlei thema's, waar zij gebruik van hebben gemaakt. Ook hierbij wordt aangegeven, dat het aan de vereniging zelf is of ze daar gebruik van willen maken.

“De bond kan voorbeelden verzamelen, bijeenbrengen, de grote lijn er uithalen en dat aanbieden. Dat doen ze ook en dat werkt goed.” – Vereniging 3

Ook de beschrijving van goede voorbeelden op deze website wordt door de bestuursleden gezien als een goede rol voor de bond. Zij vinden dat de bond in staat is de mooie lokale voorbeelden uit het hele land te verzamelen en te communiceren, zodat andere verenigingen hier gebruik van kunnen maken. De bestuursleden geven aan dat het voor hen onmogelijk is om alle voorzitters te kennen en te weten welke oplossingen zij hebben voor gedeelde problematieken. Daarin zien zij juist de kracht van de KNLTB.

Regiobijeenkomsten

Eén andere manier waarop de bond invloed uitoefent op tennisverenigingen is door het organiseren van regiobijeenkomsten voor tennisverenigingen uit de omgevingen jaarcongressen. Het merendeel van de bestuursleden geeft aan dergelijk bijeenkomsten te bezoeken. Dit betreft dus kleine, middelgrote en grote tennisverenigingen. Er worden meerdere redenen genoemd waarom verenigingen hierbij aanwezig zijn. Zo geven de bestuursleden aan dat er tijdens dergelijke bijeenkomsten adviezen worden gegeven over onder andere ledenwerving, ledenbehoud en vrijwilligers. Volgens hen steek je hier altijd wel wat op. De bestuursleden geven aan dat indien bepaalde adviezen van toepassing zijn op hun vereniging, zij met de adviezen aan de slag gaan. Zo hebben de adviezen volgens hen onder andere bijgedragen aan het opzetten van een jeugdplan, het hebben van een AED en kennis over de subsidiemogelijkheden voor LED verlichting en isolatie. Naast de adviezen die worden gegeven over verschillende thematieken, is een ander profijt van aanwezig zijn bij de regiobijeenkomsten het leggen van contacten met verschillende tennisverenigingen uit de omgeving. Hierdoor is het volgens de bestuursleden tijdens de bijeenkomsten ook mogelijk om hun ideeën en ervaringen over deze thematieken met elkaar te delen. Zij vinden dat dit enerzijds zorgt voor een herkenning van dezelfde problematiek bij andere verenigingen en anderzijds zorgen de ideeën van anderen voor inspiratie en draagt dit bij aan hun eigen kennis en kunde. Door juist ideeën en ervaringen te delen krijg je volgens hen een kijkje bij de ander in de keuken. Zij vinden tenslotte als een ander het al heeft gedaan, zij niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden. Eén bestuurslid geeft aan dat hij de andere tennisverenigingen ziet als een klankbord voor de ideeën en aanpak binnen zijn eigen vereniging.

“Je kijkt altijd in je eigen koker. Door met andere verenigingen te praten, met zo'n KNLTB ondersteuner te praten of op zo'n congres te gaan, krijg je toch steeds een ander plaatje. Dat kan je als input gebruiken voor de eigen organisatie.” – Vereniging 2

Zoals eerder aangegeven bezoeken niet alle verenigingen dergelijke bijeenkomsten, die door de KNLTB worden georganiseerd. Hiervoor worden er door de bestuursleden een viertal redenen genoemd. Ten eerste omdat volgens hen de dag en/of het tijdstip niet uitkomt. Vooral bij de bijeenkomsten die overdag plaatsvinden, geven zij aan dat zij gewoon moeten werken. Een tweede reden die door de bestuursleden wordt genoemd, is dat hun komst afhankelijk is van het onderwerp dat tijdens de bijeenkomst centraal staat. Zo geven zij aan dat als een bepaald onderwerp niet speelt binnen de vereniging, zij niet naar de bijeenkomst gaan. Eén ander bestuurslid geeft aan dat het bijwonen van een dergelijke bijeenkomst zonde van de tijd is. Dit komt volgens hem doordat er weinig nieuws wordt gepresenteerd en het op een vrij hiërarchische manier wordt gedaan, waarbij het bestuur op het podium zit en de verenigingen in de zaal zitten. Hij gelooft meer in samenwerkingsvormen, dus veel minder zenden en veel meer interacteren. De laatste reden die door de

bestuursleden wordt genoemd is dat de aanwezigheid bij dergelijke bijeenkomsten afhankelijk is van de persoon in het bestuur. Sommige bestuursleden hebben volgens hen geen belangstelling in wat de bond te bieden heeft en zien daardoor geen meerwaarde als zij aanwezig zijn. Daarbij wordt door hen aangegeven dat hier verandering in kan komen in het geval van een wijziging in de bestuursamenstelling.

Dat de bestuursleden tijdens de bijeenkomsten contact leggen met bestuursleden van andere tennisverenigingen, heeft verschillende gevolgen. Eén van de bestuursleden gaf aan dat door het leggen van deze nieuwe contacten er een jaarlijks overleg is ontstaan tussen de verenigingen uit de directe omgeving. Bij dit overleg worden ideeën en ervaringen uitgewisseld. Daarbij is niemand van de KNLTB aanwezig. Andere bestuursleden geven aan dat zij door de regiobijeenkomsten meer contact hebben met de omliggende tennisverenigingen. Dit heeft voor hen geleid tot samenwerking op verschillende vlakken. Bijvoorbeeld scholieren, die niet lid zijn van dezelfde vereniging, kunnen na schooltijd met elkaar tennissen op het tennispark waar één van de twee lid is. Daarnaast geeft het bestuurslid aan dat er gekeken wordt naar samenwerking op het gebied van onderhoudscontracten en inkoop van gravel. Eén van de bestuursleden geeft aan dat het contact met de omliggende tennisverenigingen de afgelopen jaren weer minder is geworden. Die reden die hij hiervoor geeft, is dat door bestuurswisselingen ze elkaar niet meer weten te vinden. Met als gevolg dat het weer doorgaat zoals het daarvoor was zonder samenwerking.

Conclusie

Hierboven is gebleken dat de KNLTB op diverse manieren invloed kan uitoefenen op tennisverenigingen. In hoeverre een tennisvereniging daadwerkelijk wordt beïnvloed door de KNLTB is volgens de bestuursleden afhankelijk van wat de vereniging vindt van deze invloed. Het is volgens hen aan de vereniging zelf of ze gebruik willen maken van de kennis en faciliteiten van de bond. Uit de interviews is gebleken dat de betrokken bestuursleden hier verschillend in staan. Het merendeel van de bestuursleden geeft aan reactief te zijn met hun contact richting de bond. Zij geven aan dat de relatie met de bond goed is, maar vinden dat zolang zij zich nog kunnen bedruipen, het niet noodzakelijk is om actief contact te hebben met de bond. Contact met de bond vindt dan, volgens hen, plaats indien de vereniging het noodzakelijk vindt om advies te ontvangen over een bepaalde thematiek. Over het algemeen vinden zij dat de vereniging het allemaal zelf moet doen. Enkele bestuursleden geven aan dat zij het nut niet inzien van dat de bond hen met allerlei dingen zou ondersteunen. Dit is volgens hen niet allemaal te verwijten aan de bond. Het ligt volgens hen ook aan de bestuursleden zelf. Zij vonden zelf dat zij niet zo geïnteresseerd waren in allerlei grootse plannen van de bond. Sommige bestuursleden geven dan ook aan dat zij niet of nauwelijks invloed ervaren vanuit de KNLTB, omdat zij geen gebruik maken van hun diensten. Een aantal bestuursleden geven aan dat zij de afgelopen jaren te maken hebben gehad met bestuurlijke problematiek. Volgens hen had de bond hier wel raad in kunnen geven, maar is het aan de vereniging om het bestuur te vormen en bestuur perikelen te lijf te gaan. Andere bestuursleden geven weer aan dat zij geen gebruik maken van de dienst vanuit de bond, omdat zij vinden dat er binnen de vereniging genoeg kennis aanwezig is om de eigen visie te volgen.

“Wij hebben de bond niet nodig, behalve dat competities enz. die dan formeel moeten plaatsvinden. Maar dat we nou echt zeggen dat we bij de bond te raad gaan omdat we problemen hebben of iets dergelijks, nee.” –

Vereniging 2

Het lijkt er op dat verenigingen die een reactieve relatie hebben met de bond, eerder geneigd zijn om te blijven doen wat ze altijd al deden. Bij middelgrote en grote verenigingen is het niet goed duidelijk wat de consequenties hiervan zijn. Bij de kleinere verenigingen, met minder dan 200 leden, loert het gevaar dat zij te laat de noodzaak inzien om te veranderen, met als mogelijk gevolg dat zij hun bestaansrecht verliezen.

Ook de andere bestuursleden vinden dat het initiatief ligt bij de vereniging, als zij gebruik wil maken van de ondersteuning van de bond. Daarbij geven zij aan niet reactief, maar juist actief contact te zoeken met de bond. Zij willen, in tegenstelling tot de andere bestuursleden, maximaal gebruik maken van de kennis van de

KNLTB. De reden die ze hiervoor aandragen, is dat als zij als vereniging plannen hebben, waarin zij de KNLTB nodig hebben, het belangrijk is dat de lijntjes kort zijn en men elkaar weet te bereiken. Een tweede reden is dat deze bestuursleden vinden dat de bond al een aantal zaken op de rails heeft staan en tennisverenigingen die moeten omarmen, omdat men niet altijd zelf het wiel hoeft uit te vinden. De bestuursleden geven aan dat de KNLTB door grote ledendaling allerlei nieuwe activiteiten zijn gaan verzinnen. Zij vinden dat het belangrijk is dat de verenigingen op een gezonde manier hierin meekijken en de KNLTB helpen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoefte van (potentiële) leden. Want volgens hen werkt het niet zonder de feedback van de verenigingen. Eén van de bestuursleden geeft aan dat de mate waarin de vereniging actief of reactief contact zoekt met de bond afhankelijk is van het betreffende bestuurslid. Zo gaf hij aan dat hij zelf niet bezig was met wat de bond allemaal deed en kon betekenen, terwijl hij denkt dat de nieuwe voorzitter daar wel meer in is geïnteresseerd. Eén ander bestuurslid geeft aan dat zij als vereniging moeten oppassen dat de relatie met de bond niet wordt verstoord. Dit vinden zij belangrijk, aangezien zij in het vervolg wel met elkaar verder willen gaan.

“Ik weet niet waar we elkaar ooit nog eens nodig hebben.” – Vereniging 11

Het lijkt er op dat verenigingen die een actieve relatie hebben met de bond, zich beter kunnen aanpassen aan de omgeving. Het gevolg hiervan is dat zij de bedreigingen waarmee zij te maken hebben, eerder kunnen omzetten in kansen. Ook lijkt het dat zij sneller in contact komen met andere partijen, waardoor lokale samenwerkingen eerder tot stand komen.

5.2.2. GEMEENTE

De meeste bestuursleden geven in eerste instantie aan dat zij geen relatie hebben met de gemeente. De hoofdreden hiervoor is volgens hen dat zij met betrekking tot hun accommodatie niet afhankelijk zijn van de gemeente. De accommodatie is geprivatiseerd en de vereniging betaalt alleen erfpacht aan de gemeente voor de grond. De verenigingen hebben geen leningen lopen bij de gemeente. Hierdoor vinden de bestuursleden dat zij financieel onafhankelijk zijn van de gemeente.

“Wij doen helemaal niets met de gemeente, dat klinkt dan maar heel oneerbiedig en heel onaardig, maar we hebben ze gewoon niet nodig” – Vereniging 2

In tweede instantie blijkt dat de verenigingen vaak toch op één of andere manier een relatie heeft met de gemeente. Hieronder worden de verschillende manieren beschreven.

Waarderingssubsidie

Enkele verenigingen krijgen vanuit de gemeente een waarderingssubsidie voor ieder lid boven de 65 of onder de 18 jaar. Hierbij geven door de bestuursleden aan, dat alle verenigingen in de gemeente dit krijgen. Bij het opzetten van activiteiten voor kinderen heeft een enkele gemeente nog subsidie beschikbaar ten behoeve van de sportstimulering van jeugd. Dat de subsidie de laatste jaren minder is geworden, heeft volgens de bestuursleden enerzijds te maken met de teruggang van het aantal leden. Anderzijds komt dit volgens hen doordat de subsidiepot van de gemeente minder wordt en van verenigingen wordt verwacht dat zij zichzelf bedruipen.

Wet- en regelgeving

Ook op het gebied van wet- en regelgeving hebben de tennisverenigingen volgens de bestuursleden een relatie met de gemeente. Hierbij benoemen zij expliciet de nieuwe alcohol wet- en regelgeving en sluitingstijden. Zij vinden dat de gemeente invloed heeft op de tennisvereniging doordat de gemeente regels stelt over tot hoe laat er alcohol geschonken mag worden of tot hoe laat de verlichting mag branden. Hierbij geven de bestuursleden aan, dat als zij als verenigingen het niet eens zijn met een bepaalde regel zij gezamenlijk, bijvoorbeeld in de vorm van een sportraad, naar de gemeente stappen. De gemeente heeft hierdoor volgens

hen ingezien dat er verschillen zitten tussen de diverse verenigingen. Vervolgens wordt er dan in goed overleg met de gemeente, de lokale horeca ondernemers en de verenigingen een oplossing gezocht. Dat de regels nog kunnen worden aangepast heeft volgens de bestuursleden te maken met het feit dat de regels nog relatief nieuw zijn. Ook geven zij aan dat als zij als vereniging zich niet houden aan de regels, zij hier door de gemeente op worden aangesproken.

Maatschappelijke inzet

De bestuursleden geven aan dat zij, net zoals andere sportverenigingen, door de gemeente aangesproken worden om zich als vereniging meer maatschappelijk in te zetten. Hier wordt volgens hen wel een onderscheid gemaakt tussen sportverenigingen die gebruik maken van een accommodatie van de gemeente en de tennisverenigingen met vaak hun eigen accommodatie. De tennisvereniging doet hun maatschappelijke inzet volgens de bestuursleden uit eigen gelederen. Terwijl andere sportverenigingen die gebruik maken van een accommodatie van de gemeente juist worden gesubsidieerd in tarieven. Eén van de bestuursleden geeft aan dat hij bij het maken van een nieuwe sportnota heeft aangegeven, dat zij vindt dat er gekeken moet worden naar alle sportverenigingen en niet alleen naar de vereniging die toevallig gebruik maakt van de gemeentelijke sporthal.

Schooltennisprogramma's

In vorige paragraaf is beschreven dat de tennisverenigingen schooltennisprogramma's organiseren om meer kinderen in aanraking te laten komen met tennis. Enerzijds door tennislessen op school en anderzijds door tennislessen op de vereniging. Op dit gebied zijn er verschillen zichtbaar tussen de tennisverenigingen en hun relatie met de gemeente. Enerzijds geven de bestuursleden aan, dat de gemeente de verantwoordelijkheid voor de organisatie en uitvoer van het programma bij de verenigingen zelf neerlegt. Eén van de bestuursleden geeft aan dat het sportbedrijf van de gemeente speciale tennismaterialen en mensen beschikbaar stelt ten behoeve van de uitvoer van het schooltennisprogramma. Een ander bestuurslid geeft aan dat de gemeente een bus kan huren om de kinderen van één school éénmalig een dag naar de tennisvereniging te brengen. Anderzijds geven de bestuursleden aan dat de gemeente ook een beleid heeft richting de scholen en daarbij zelf ook een stukje tennisuitleiding doet, waarbij de tennisbond de materialen levert aan de gemeente. Dit brengt volgens hen een bepaalde spanning met zich mee, omdat bij deze uitvoering een sportambtenaar de tennislessen geeft, terwijl als de tennisvereniging de uitvoering doet, dit een gecertificeerde tennisleraar is. De bestuursleden vinden daarom dat hun tennisleraars de uitvoering moeten doen. Naast het verschil in kwaliteit en kwalificaties is er tussen deze uitvoeringsvormen ook een verschil in tarieven. De sportambtenaar is volgens de bestuursleden goedkoper, waardoor de gemeente goedkoper tennislessen kan aanbieden. Hierdoor wordt de gemeente als concurrent gezien bij de uitvoering van tennislessen. Enkele bestuursleden vinden dat de gemeente zich veel meer moet gaan richten op beleid en die uitvoering, waar kan, moet overlaten aan de verenigingen en ze daar ook de ruimte voor moet geven. In de praktijk is het volgens de bestuursleden zo dat de gemeente niet genoeg budget beschikbaar heeft om de uitvoering te laten verzorgen door een gecertificeerde tennisleraar en de tennisvereniging dus ook een financiële bijdrage moet leveren ten behoeve van de uitvoering.

Een ander relatie met de gemeente met betrekking tot schooltennis krijgt bij één tennisvereniging vorm aan de hand van het verhuren van de accommodatie. De tennisvereniging verhuurt haar tennisbanen aan het sportbedrijf en ontvang hiervoor een financiële bijdrage. Het sportbedrijf geeft op de tennisbanen tennislessen aan schoolgroepen of organiseert sportdagen. Het bestuurslid van de tennisvereniging geeft aan dat zij hun achterste banen verhuren, zodat beide de scholieren en de leden van de vereniging zo min mogelijk last van elkaar hebben. Eén ander bestuurslid geeft ook dat zij ook een verhuurrelatie hebben met de gemeente. De gemeente huurt een aantal kleedkamers van de tennisvereniging en 'verhuurt' deze weer aan de korfbalvereniging op hetzelfde terrein. De vereniging is hier blij mee, omdat zij hiervoor een financiële bijdrage ontvangen.

Bijeenkomsten

Eén van de bestuursleden geeft aan, dat de gemeente onlangs een bijeenkomst heeft georganiseerd voor sportverenigingen uit de gemeente. De bijeenkomst had als doel dat de wethouder de verenigingen beter leerde kennen. De wethouder was nieuw en zij heeft zichzelf geïntroduceerd en wat ze eventueel van plan was. Het bestuurslid vond de bijeenkomst nuttig, omdat hij nu weet wie de wethouder is en bij wie hij moet aankloppen mochten er dingen zijn die hij wil vragen of bij problemen.

Eén ander bestuurslid geeft aan dat zijn gemeente alle lokale voorzieningen, waaronder de sportverenigingen, heeft uitgenodigd om te kijken wat in de toekomst nog bestaansrecht heeft. Volgens hem is de gemeente door bezuinigingen geneigd om kritisch te kijken naar alle voorzieningen binnen de gemeente en moet zij keuzes gaan maken waarbij voorzieningen worden geschrapt. De gemeente heeft de lokale organisaties uitgenodigd en hen gevraagd hun visie te geven over de toekomst van de gemeente en haar voorzieningen. De gemeente heeft volgens het bestuurslid hier vooraf geen invloed op uitgeoefend. Zij wacht de input van de lokale partijen af. Het bestuurslid geeft aan hieraan te participeren, omdat hij vindt dat de tennisvereniging moet blijven bestaan in de gemeente.

Onderhoud

De meeste tennisverenigingen hebben hun accommodatie in eigen beheer wat volgens de bestuursleden inhoudt dat zij ook verantwoordelijk zijn voor het groenonderhoud op het park. De bestuursleden geven aan dat de gemeente verantwoordelijk is voor het groenonderhoud rondom het park. Eén van de bestuursleden geeft aan de gemeente te bellen als er onderhoud moet worden gepleegd rondom het tennispark. Als de begroeiingen net naast het park te hoog worden, dan is de gemeente volgens hem ook altijd wel bereidwillig om daar maatregelen in te treffen. Eén ander bestuurslid geeft aan dat de gemeente niet altijd snel bereid is om bepaald onderhoud te plegen. Hij geeft aan dat de gaten in de toegangsweg nog steeds niet zijn opgevuld door de gemeente, terwijl hij dit allang heeft gevraagd.

Conclusie

Hierboven is beschreven dat de meeste bestuursleden in eerste instantie vinden dat hun vereniging geen relatie heeft met de gemeente. Dit komt volgens hen doordat zij hun accommodatie in eigen beheer hebben en financieel onafhankelijk zijn van de gemeente. Volgens de bestuursleden kan de ontbrekende relatie met de gemeente ook komen doordat tennis binnen hun gemeente geen kernsport is. Dit houdt in dat de gemeente zich niet of nauwelijks bezig houdt met tennis, omdat zij aan andere sporten de voorkeur geven. Een aantal bestuursleden geeft ook aan dat zij niet inzien waarom zij contact zouden moeten hebben met de gemeente.

“De reden is dat daar verder niks is. Je krijgt geen subsidie. We doen alles zelf. Dan heb je verder niks met de gemeente te maken.” – Vereniging 6

Het lijkt er op dat het voor dergelijke verenigingen nog niet noodzakelijk is geweest om gebruik te maken van de kennis, faciliteiten en het netwerk van de gemeente. Door het hebben van een reactieve relatie met de gemeente lijkt het er op dat zij de toegevoegde waarde hiervan niet snel zullen inzien.

Eén van de bestuursleden geeft aan de contacten met de gemeente aan te halen, omdat het tennis in Nederland toch onder een bepaalde druk staat. Hij wil daarom maximaal gebruik kunnen maken van de faciliteiten en de connecties die de gemeente heeft bij mogelijke andere instellingen en verenigingen. Eén ander bestuurslid geeft ook aan actief contact te zoeken en te onderhouden met de gemeente. Hij is van mening als er een bepaalde problematiek speelt, waarin de vereniging een bepaalde rol heeft of kan hebben, je er zo vroeg mogelijk bij moet zijn. Omdat de vereniging volgens hem op dat moment er nog iets kan uitslepen. Hij geeft aan dat hij het niet prettig vindt om met zijn armen over elkaar te zitten en te wachten tot de gemeente iets heeft besloten over iets waar zij als vereniging ook onderdeel van zijn. Dan praat hij liever mee om er zo goed mogelijk uit te komen. Dat is volgens hem het belang van de vereniging. Een ander bestuurslid

stelt dat de gemeente zich enigszins zou kunnen vervreemden van sportverenigingen die zijn geprivatiseerd. Hij stelt zich dan ook de vraag of zij als vereniging dan ook niet de slag missen op het moment dat zij als vereniging de gemeente nodig hebben bij bepaalde problematieken of een uitbreiding van het park. Het ene bestuurslid stelt dat het nauwe contact met de gemeente er volgens hem ook voor gezorgd heeft, dat zijn vereniging nu wordt uitgenodigd voor een overleg tussen de gemeente en andere sportverenigingen, waar de vereniging voorheen niet voor werd uitgenodigd. Hij vindt ook dat verenigingen moeten open staan voor de kansen die de relatie met de gemeente met zich meebrengt. Dat dit initiatief bij de vereniging ligt, wordt door een ander bestuurslid beaamd. Hij geeft aan dat zij als vereniging nooit het contact hebben opgezocht met de gemeente, maar ook niet goed weet wat de gemeente mogelijk voor de vereniging kan betekenen. Een ander bestuurslid geeft aan dat hun gemeente bepaalde plannen had voor het braakliggende terrein naast de ingang van zijn vereniging. Volgens hem was zijn vereniging van mening dat zij last zouden krijgen van de organisatie die op het braakliggende terrein zou vestigen en vice versa. Het bestuurslid heeft actief contact opgenomen met de gemeente en heeft uiteindelijk een uitgewerkt plan opgeleverd om op het terrein mini-baantjes te realiseren, gebaseerd op een volledig eigen financiële bijdrage.

“En soms heb je plannen als vereniging, waarin je de bond of de gemeente nodig hebt. Dan moet je zorgen dat de contacten er zijn. Dat de lijntjes kort zijn. Dat je elkaar weet te bereiken. Om daarmee ook je doel te bereiken.” – Vereniging 11

De verenigingen die een actieve relatie hebben met de gemeente maken meer gebruik van de kennis, faciliteiten en het netwerk van de gemeente. Het lijkt er op dat zij daardoor de bedreigingen, waarmee zij te maken hebben, eerder omzetten in kansen. Ook lijkt het dat zij sneller in contact komen met andere partijen, waardoor het ontstaan van lokale samenwerkingen eerder tot stand komt.

5.2.3. ANDERE SPORTVERENIGINGEN

De invloed van andere tennisverenigingen op een tennisvereniging krijgt volgens de bestuursleden vorm doordat deze andere verenigingen ideeën en ervaringen over verschillende thematieken delen. Bij de tennisvereniging zorgt dit volgens de bestuursleden voor herkenning van dezelfde problematiek, inspiratie van nieuwe ideeën en levert het een bijdrage aan de eigen kennis en kunde. Eerder is al beschreven dat een regiobijeenkomst, georganiseerd door de bond, ervoor zorgt dat bestuursleden van verschillende tennisverenigingen met elkaar in contact komen. Dit contact kan vervolgens uitmonden tot een samenwerking met één of meerdere andere tennisverenigingen op het gebied van bijvoorbeeld onderhoudscontracten of inkoop van gravel. Twee bestuursleden geven aan dat zij ook actief contact zoeken met andere sportverenigingen in hun directe omgeving. De reden die zij hiervoor geven is dat zij hierdoor kunnen achterhalen op welke onderdelen er mogelijk kan worden samengewerkt. Sommige bestuursleden zien het samenwerken met andere (tennis)verenigingen als noodzaak, door de teruggang van het aantal leden met als gevolg minder inkomsten. Zij zien bijvoorbeeld het gezamenlijk inkopen van gravel als oplossing om de uitgaven te verlagen.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de in het voorgaande hoofdstuk beschreven resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd. Dit gebeurt aan de hand van het in het theoretisch kader beschreven perspectief van Weick (1995) op betekenisgeving, de processen van isomorfisme (Dimaggio & Powell, 1983) en het theoretisch model van Greenwood en Hinings (1996) over het verband tussen de institutionele omgeving en het organisatorisch handelen.

6.1. DE BETEKENIS DIE DE INSTITUTIONELE OMGEVING HEEFT VOOR DE VERENIGING

In de literatuurstudie van dit onderzoek is gebleken dat vanuit gemeenten sprake is van instrumentalisering van de sport. Dit houdt in dat bestuursleden van verenigingen een bepaalde druk kunnen ervaren, omdat gemeenten van hen verwachten dat zij een meer maatschappelijke rol gaan innemen (Lucassen & Van Kalmthout, 2011). In het onlangs verschenen brancherapport 'Tennis in Nederland' (Van der Poel & Bakker, 2015) wordt aangegeven, dat deze druk voor tennisverenigingen minder van belang is. Hierin wordt aangegeven, dat dit komt doordat tennisverenigingen hun eigen accommodatie beheren en mede daarom financieel onafhankelijk zijn van de gemeente. De beschreven resultaten uit het voorgaande hoofdstuk bevestigen dit gegeven. Bestuursleden hebben in de interviews aangegeven, dat zij de gemeente niet nodig hebben. Wel blijkt uit de resultaten dat tennisverenigingen door de gemeente worden aangesproken om zich als vereniging meer maatschappelijk in te zetten. Verenigingen kunnen zich echter door hun onafhankelijke positie hieraan onttrekken. Hierdoor kunnen gemeenten geen voorwaarden stellen, maar hebben zij een meer ondersteunende rol. Als verenigingen zich meer maatschappelijk inzetten, komt dit dus niet door de druk vanuit de gemeente, maar uit eigen overtuiging.

Ook de KNLTB heeft een ondersteunende rol richting verenigingen. In de literatuurstudie is gebleken, dat de KNLTB 'zijn' verenigingen inspireert en stimuleert om zich meer open te stellen voor haar eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Dit doet de bond onder andere door het opzetten van een website. Hierop worden activiteiten en ervaringen van andere tennisverenigingen, als goed voorbeeld beschreven (KNLTB, 2015). De bestuursleden vinden dit ook juist de kracht van de KNLTB, omdat zij de bond, in tegenstelling tot zichzelf, wel in staat achten om oplossingen van andere verenigingen voor gedeelde problematieken te verzamelen en te communiceren. Dat een dergelijke manier van invloed aanzet tot handelen bij andere verenigingen is gebleken uit de interviews met de bestuursleden. Zo worden de tips op de website onder andere gebruikt ten behoeve van het beleidsplan en sponsoring. Vanuit het perspectief van Weick (1995) is hierbij enerzijds goed te zien, dat het handelen van bestuursleden invloed heeft op hun omgeving. Door de activiteiten en ervaringen van voorbeeld verenigingen, is de KNLTB overtuigd geraakt van het handelen van de bestuursleden van deze verenigingen. Hierdoor is de werkelijkheid van de KNLTB, de manier van inspelen op de veranderende context door de verenigingen, veranderd. Door deze 'nieuwe' manier van handelen te verspreiden, probeert de KNLTB andere verenigingen te stimuleren dit ook te doen. Hierbij wordt vanuit het perspectief van Weick (1995) duidelijk dat de omgeving in deze situatie ook invloed heeft op het handelen, het gebruiken van de tips op de website, van bestuursleden.

Ondanks dat het merendeel van de bestuursleden heeft aangegeven niet of nauwelijks een relatie te (willen) hebben met de gemeente en/of KNLTB, is er toch een aantal bestuursleden, dat juist actief contact zoekt en onderhoudt met de gemeente en/of KNLTB. Hierin is nog wel een verschil zichtbaar. Tennisverenigingen hebben eerder actief contact met de bond dan met de gemeente. Vanuit het perspectief van Weick (1995) op betekenisgeving, geven verenigingen die actief het contact onderhouden met de gemeente en/of bond, een andere betekenis hieraan dan andere verenigingen. Door eerder opgedane ervaringen zien zij de meerwaarde van deze relatie, waardoor zij vervolgens hiernaar handelen. Eén van de bestuursleden is bijvoorbeeld, voor zijn bestuursfunctie bij de vereniging, werkzaam geweest bij de gemeente. Hierbij heeft hij ervaren wat de gemeente kan betekenen voor verenigingen en waar dus een relatie tussen vereniging en gemeente goed voor kan zijn.

6.2. CONSEQUENTIES VAN EEN REACTIEVE EN ACTIEVE RELATIE

Het lijkt er op dat het voor 'reactieve' verenigingen nog niet noodzakelijk is geweest om gebruik te maken van de kennis, faciliteiten en het netwerk van de gemeente en/of bond. Met als gevolg dat zij minder snel zullen inzien wat de toegevoegde waarde hiervan kan zijn voor de vereniging en dat zij eerder geneigd zijn om te blijven doen wat zij altijd al deden. De consequentie hiervan is dat voor de kleinere verenigingen, met minder dan 200 leden, het gevaar loert, dat zij te laat de noodzaak inzien om te veranderen, met als mogelijk gevolg dat zij hun bestaansrecht verliezen. De verenigingen die een actieve relatie hebben met de gemeente maken meer gebruik van de hierboven genoemde ondersteuning van de gemeente en/of bond. Het lijkt er op dat zij daardoor de bedreigingen, waarmee zij te maken hebben, eerder omzetten in kansen, waardoor zij zich beter kunnen aanpassen aan de omgeving. Ook lijkt het dat zij sneller in contact komen met andere partijen, waardoor lokale samenwerkingen eerder tot stand komen.

6.3. DE BOND ZORGT VOOR HOMOGENITEIT TUSSEN GROEPEN VERENIGINGEN

Een voorbeeld van de hierboven beschreven consequenties heeft betrekking op verenigingen met minder dan 200 leden. Zij hebben over het algemeen weinig moeite met het behouden van leden. Wel is het voor hen lastig om nieuwe leden aan te trekken. Dat de kleinere verenigingen met succes de ledendaling zijn tegengegaan, is mede afhankelijk van de betekenis die de bond hierin heeft gehad. De relatie met de KNLTB levert de verenigingen, mede door samenkomst met andere verenigingen, tips en ideeën op die bijdragen aan ledenwerving. Doordat deze kleinere verenigingen worden aangezet om bepaalde handelingen over te nemen van voorbeeld-verenigingen, is hier sprake van mimetische isomorfisme. Dit betekent dat verenigingen hun legitimiteit proberen te verhogen door (delen van) andere verenigingen na te bootsen (Dimaggio & Powell, 1983). Dat er ook op een andere manier door de bond wordt gezorgd voor homogeniteit tussen bepaalde groepen verenigingen blijkt uit het feit dat zij regiobijeenkomsten organiseren. Dit gebeurt enerzijds doordat de bond zelf adviezen geeft rondom bepaalde onderwerpen. Omdat deze adviezen gebaseerd zijn op eigen normen en verenigingen hun keuzes aan de hand van deze normen legitimeren, leidt dit tot gedeelde overtuigingen. Dit proces wordt door Dimaggio en Powell (1983) gekenmerkt als normatieve isomorfisme. Anderzijds zorgt de bond voor homogeniteit tussen bepaalde groepen verenigingen doordat de tennisverenigingen tijdens de regiobijeenkomsten elkaar leren kennen en ideeën, kennis en ervaringen met elkaar delen. Dit voorbeeld duidt weer op de aanwezigheid van mimetische isomorfisme. Echter, lang niet alle verenigingen worden op de bovenstaande manieren beïnvloed door de KNLTB. De mate van invloed vanuit de bond op de tennisvereniging lijkt ook hier af te hangen van in hoeverre de vereniging het nodig vindt om gebruik te maken van de kennis en faciliteiten van de bond en ander soortgelijke verenigingen. Het initiatief ligt dus ook hierbij bij de vereniging en is afhankelijk van de betekenissen die verenigingen hieraan geven. Er lijkt wel een verband te liggen tussen het succesvol omgaan met veranderingen in de omgeving en veranderingen aan de hand van vormen van isomorfisme. Verenigingen waarbij sprake is van een bepaalde vorm van isomorfisme lijken eerder in staat te zijn om succesvol om te gaan met de veranderingen in de institutionele omgeving. Dit betekent niet dat als verenigingen succesvol willen omgaan met de veranderingen in omgeving, er sprake moet zijn van isomorfisme.

In het onderzoek is ook gebleken dat de betekenisgeving die de vereniging geeft aan de bond of gemeente kan veranderen. Weick (1995) stelt ook dat deze betekenissen niet constant zijn en kunnen veranderen door interactie met de omgeving. Dit blijkt onder andere doordat één van de bestuursleden aangaf, dat hij door het advies van de verenigingsondersteuner van de bond ook is gaan inspelen op het behoud van leden in plaats van alleen op ledenwerving. Voordat deze interactie had plaatsgevonden, was er dus sprake van verschillende werkelijkheden. Doordat het bestuurslid en de verenigingsondersteuner met elkaar hebben geïnteracteerd, zijn zij tot een collectieve werkelijkheid gekomen, dat je ten behoeve van het tegengaan van de ledendaling niet alleen moet inspelen op ledenwerving, maar dat het inspelen op het behoud van leden net zo belangrijk is.

6.4. DE INVLOED VAN DE INTERNE DYNAMIEK

In het theoretisch kader is beschreven dat de keuzes die een organisatie maakt niet alleen zijn gebaseerd op de ontwikkelingen en invloed van buitenaf. De interne dynamiek speelt hierin volgens Greenwood en Hinings (1996) ook een belangrijke rol. Volgens hen ondergaan soortgelijke verenigingen binnen dezelfde institutionele context ten opzichte van elkaar verschillende veranderingen. Dezelfde interne dynamiek speelt een rol bij het (willen) hebben van een actieve of reactieve relatie met de KNLTB, de gemeente of andere soortgelijke verenigingen. Als onderdeel van de interne dynamiek lijken bij zowel deze relatie als de omgang met verschillende veranderingen, de mate van invloed van een bepaalde groep of individu en het realisatievermogen van doorslaggevende waarde. Ondanks dat de vereniging een democratische organisatie is door een algemene ledenvergadering, lijkt het dat het bestuur vanuit zijn eigen waarden kiest voor het wel of niet actief onderhouden van de relaties met de institutionele omgeving. De invloed vanuit het bestuur en in dit geval ook een individu, is in onderstaand voorbeeld goed terug te zien. Eén van de bestuursleden heeft expliciet aangegeven, dat hij denkt dat een nieuwe voorzitter, in tegenstelling tot zichzelf, wel meer is geïnteresseerd in wat de bond allemaal doet en kan betekenen. Waarom dit zo is, kan worden verklaard aan de hand van de door hen eerder opgedane ervaringen (Weick, 1995). Het huidige bestuurslid heeft aangegeven niet vanuit de tennissport te komen en daardoor minder geïnteresseerd te zijn in de, naar zijn mening, vaak technische ondersteuning van de bond. Het nieuwe bestuurslid tennist zijn hele leven al en is daardoor volgens het ene bestuurslid bekend met alle technische aspecten van tennis. Inzicht en kennis over de rol die de externe actoren kunnen spelen, kan dus van groot belang zijn voor het functioneren van een vereniging. Het perspectief van de nieuwe voorzitter op de relatie met de bond, kan de betekenisgeving van het gehele bestuur aan deze relatie doen veranderen, waardoor er een nieuwe collectieve werkelijkheid ontstaat binnen het bestuur over de betekenis die de bond voor de vereniging kan hebben.

Het eerder genoemde vermogen om daadwerkelijk organisatieverandering te realiseren is dus, zoals in paragraaf 6.1. al is aangegeven, afhankelijk van de eerder opgedane ervaringen, maar, zoals in deze paragraaf is gebleken, tevens ook van de invloed van een bepaalde groep of individu gekoppeld aan de waarden die zij hebben (Weick, 1995; Greenwood & Hinings, 1996). Ook lijkt het er op dat in deze context de eigenschappen en competenties van de mensen binnen de organisatie een bepaalde rol spelen. Van der Roest (nog te verschijnen) stelt namelijk in zijn nog niet verschenen proefschrift over het consumentisme en de sportvereniging, dat sportverenigingen die veel contact hebben met de buitenwereld over het algemeen jongere, hoger opgeleide besturen hebben ten opzichte van klassiekere verenigingen, die minder naar buiten treden en minder veranderingen ondergaan.

7. CONCLUSIE

Aan de hand van de informatie uit de voorgaande hoofdstukken worden in de paragrafen hieronder allereerst de vier deelvragen beantwoord. In de eerste paragraaf wordt beschreven hoe de interne en externe context voor de tennisverenigingen de afgelopen jaren is veranderd. In de twee daaropvolgende paragrafen wordt ingegaan op wat de bestuursleden vinden van de deze veranderingen en hoe zij hiermee omgaan. In paragraaf 4 wordt stilgestaan bij hoe de bestuursleden omgaan met de invloed van de KNLTB, gemeente en andere sportverenigingen met betrekking tot de veranderingen. Na het antwoorden van de deelvragen wordt in de laatste paragraaf antwoord gegeven op de hoofdvraag:

‘Wat betekenen veranderingen in de institutionele context voor de tennisvereniging en hoe gaat zij hiermee om?’.

7.1. DEELVRAGEN

1: HOE IS DE INTERNE EN EXTERNE CONTEXT DE AFGELOPEN JAREN VOOR TENNISVERENIGINGEN VERANDERD?

De afgelopen jaren heeft onder andere de individualisering ervoor gezorgd dat er steeds meer en meer gesproken wordt over het consumentengedrag van leden (Van der Roest et al., 2014). Dit gedrag wordt onder andere gekenmerkt door de onafhankelijke wil van mensen om zelf te kiezen waar, wanneer en met wie zij gaan sporten. De opkomst van commerciële sportaanbieders en informele loopgroepen heeft hier aan bijgedragen (Ulseth, 2004; Bottenburg, 2004). Het niet willen of kunnen voldoen aan de deze behoefte van de leden, zorgt mede voor een ledendaling bij tennisverenigingen (Van der Roest, 2015; Van der Poel & Bakker, 2015). Twee andere kenmerken van het consumentengedrag van leden zijn een mindere mate van betrokkenheid bij de vereniging en een mindere mate van bereidheid om zich te binden aan sociale activiteiten (Van der Roest, 2015). Deze mindere mate van binding met de vereniging en een grotere tijdsdruk vanwege andere bezigheden binnen het gezin, studie of werk, zorgen bij tennisverenigingen mede voor een mindere bereidheid van leden om vrijwilligerswerk te doen (Breedveld et al., 2008). Deze mindere bereidheid zorgt voor een bedreiging van het vrijwillige karakter waarop het verenigingsleven is gebaseerd. De hierboven beschreven maatschappelijke veranderingen hebben gevolgen voor de interne organisatie van de vereniging. Enerzijds heeft de mindere bereidheid van leden om vrijwilligerswerk te doen als gevolg dat het vrijwilligerswerk wordt gedaan door minder vrijwilligers die er meer uren aan besteden (Breedveld et al., 2008; Tiessen-Raaphorst, 2015). Hierdoor wordt de vereniging meer afhankelijk van deze vrijwilligers en is het ‘gat’ groter als een vrijwilliger zijn vrijwilligerswerk niet meer kan of wil doen. Anderzijds wordt in de literatuur aangegeven, dat verenigingen de trend van ledendaling kunnen tegengaan als zij beter inspelen op de behoefte van leden. Boessenkool et al. (2011) stelt dat in de moderne dienstverlenende vereniging de behoefte van de leden, maar ook van betrokkenen en buurtbewoners, een meer richtinggevende factor voor de vereniging is. Het is aan de vereniging zelf om te bepalen of zij deze behoefte meer centraal wil zetten. Vanuit de bestuurlijke context wordt deze verandering aangemoedigd. De KNLTB inspireert en stimuleert ‘zijn’ tennisverenigingen om zich meer open te stellen voor haar eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Ook gemeenten verwachten tegenwoordig van ‘hun’ verenigingen dat zij een meer maatschappelijkere rol gaan vervullen in de buurt of gehele gemeente. Hierdoor ontstaat er een bepaalde druk op de bestuursleden van verenigingen om wel of niet aan deze verwachting te voldoen. Als verenigingen, die gebruikmaken van een gemeentelijke accommodatie, voldoen aan deze verwachting, krijgen zij in sommige gemeenten een tegemoetkoming in de huurkosten. Het ervaren van een bepaalde druk en het krijgen van een dergelijk tegemoetkoming is voor de meeste tennisverenigingen niet van toepassing, aangezien zij hun accommodatie in eigen beheer hebben (Van der Poel & Bakker, 2015).

2: WAT VINDEN BESTUURSLEDEN VAN TENNISVERENIGINGEN VAN DEZE VERANDERINGEN?

De bestuursleden van tennisverenigingen geven aan dat zij de ledendaling zorgwekkend vinden. Zij vinden dan ook dat het ledenaantal niet nog verder moet zakken, omdat de ondergrens nadert. Hiermee wordt bedoeld dat het break-even point steeds dichterbij komt. De bestuursleden vinden dat onder andere het gebrek aan nieuwe aanwas, de andere, in hun ogen concurrerende, vrijetijdsactiviteiten en het feit dat men meer op hun uitgaven aan het letten is, redenen voor de ledendaling. Om deze ledendaling tegen te gaan vinden de bestuursleden dat zij moeten insteken op zowel ledenwerving als ledenbehoud. Zij geven aan dat het behoud van leden zich vooral moet richten op ontevreden leden, omdat de vereniging deze groep mensen volgens hen in de hand heeft.

Daarnaast onderkennen de bestuursleden dat het vaak dezelfde, kleine groep, mensen zijn, die een helpende hand toesteken. Hierdoor voeren individuen steeds meer vrijwilligerstaken uit. De bestuursleden vinden dat zij ervoor moeten waken dat zij niet te veel afhankelijk worden van deze kleine groep individuen. Zij realiseren zich dat als zo'n persoon stopt met zijn vrijwillige werkzaamheden, zij als vereniging opeens een groot gat aan vrijwilligerstaken moeten invullen. En het vinden van nieuwe vrijwilligers blijft volgens hen lastig, omdat een groot deel van de leden denkt dat alles wel wordt geregeld. De bestuursleden vinden dat de leden bewust moeten zijn dat het allemaal niet vanzelf gaat en dat deze leden ook bereid moeten zijn iets terug te doen voor andere leden en de vereniging. Hoewel zij aangeven, dat de leden wel bereid zijn om iets te doen, hebben de leden vaak behoefte aan het inzichtelijk krijgen van wat een bepaalde functie van hem of haar verwacht met betrekking tot werkzaamheden en tijdsinvestering. De bestuursleden vinden dat het aan henzelf is om te voorzien in deze behoefte en zo meer vrijwilligers te krijgen.

3: HOE GAAN BESTUURSLEDEN VAN TENNISVERENIGINGEN OM MET DEZE VERANDERINGEN?

In de vorige 2 paragrafen is beschreven dat de bestuursleden vinden dat zij de ledendaling moeten tegengaan door activiteiten te organiseren ten behoeve van ledenwerving en ledenbehoud. Om te komen tot nieuwe ledenwerfactiviteiten worden leden gevraagd om of in groepsverband hier over na te denken of aan de hand van een enquête ideeën aan te dragen. Naar aanleiding hiervan worden door de bestuursleden vooral open dagen, open toernooien, clinics, gratis kennismakingslessen, andere lidmaatschapsvormen en thema-avonden in het clubhuis genoemd als activiteiten voor het werven van nieuwe leden. Qua communicatiekanalen om nieuwe doelgroepen te bereiken, werkt de mond-tot-mond reclame volgens de bestuursleden het beste en hebben flyer en adverteren in bijvoorbeeld de krant weinig effect. Doordat het gebrek aan nieuwe aanwas gaan verenigingen actiever richting scholen. Vaak komen kinderen in aanraking met tennis door een combinatie van een tennisles op school en een dag op de vereniging.

Ook als het gaat om activiteiten ten behoeve van het behoud van de huidige leden, worden de leden geraadpleegd voor het aandragen van leuke activiteiten. Door hierop in te spelen proberen de verenigingen beter aan te sluiten bij de behoefte van haar leden. Een andere manier die volgens de bestuursleden indirect bijdraagt aan ledenbehoud is het achterhalen van redenen voor het stopzetten van het lidmaatschap. Ook bij nieuwe leden wordt er door sommige verenigingen vanaf het begin ingespeeld op ledenbehoud. Nieuwe mensen kennen over het algemeen nog niet veel andere leden, waardoor ze in het begin niet gelijk een tennismaatje hebben. Verenigingen spelen hier op in door hier bewust bij stil te staan en te bespreken met deze leden. Daarnaast organiseren sommige verenigingen naast de reguliere toss-avonden ook toss-avonden voor nieuwe leden.

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat leden wel bereid zijn om iets aan vrijwilligerswerk te doen, maar dat zij willen weten wat een bepaalde functie van hem of haar verwacht. Eén van de bestuursleden is bezig met het formuleren van functieomschrijvingen. Hierdoor wil hij een beeld creëren voor de potentiële vrijwilliger. In de omschrijving staat wat van de persoon wordt verwacht en hoeveel tijd de functie in de dagelijkse praktijk in beslag neemt. Een andere mogelijkheid om vrijwilligers eerder bereid te vinden om een (grote) vrijwilligersfunctie, zoals penningmeester, op zich te nemen, is door deze functie op te splitsen en dus door

twee vrijwilligers te laten vervullen. Bijkomend effect is dat de functie-gebonden kennis beter binnen de vereniging kan worden gehouden, omdat de kans klein is dat beide personen tegelijkertijd hun vrijwilligerstaken neerleggen. Wat volgens de bestuursleden ook helpt om tot nieuwe vrijwilligers te komen, is als het bestuurslid veel leden kent en hij of zij de leden makkelijker kan aanspreken op hun rol. Volgens de bestuursleden voelen de leden zich dan ook een beetje naar hen toe verplicht om iets te doen. Als leden toch niet bereid zijn om vrijwilligerswerk te doen, bieden enkele verenigingen hen de mogelijkheid om hun vrijwilligerswerk af te kopen. Voor dit bedrag kan de vereniging dan mogelijk een professional inzetten.

4: HOE GAAN BESTUURSLEDEN VAN TENNISVERENIGINGEN OM MET DE INVLOED VAN DE KNLTB, GEMEENTE EN ANDERE VERENIGINGEN OP DE TENNISVERENIGING MET BETREKKING TOT DEZE VERANDERINGEN?

Alle bestuursleden geven aan dat zij als vereniging een bepaalde relatie hebben met de KNLTB. Zo wordt het afdragen van een bepaald bedrag per lid gezien als een vast gegeven. Ondanks dat sommige bestuursleden niet weten wat het precieze bedrag per lid is, niet weten wat ze als vereniging hiervoor terugkrijgen of het niet eens zijn met wat de bond met het bedrag doet, nemen ze niet de moeite om hier iets aan te doen. Een andere manier van invloed van de bond is het faciliteren van de competitie. De KNLTB is er van overtuigd dat het deelnemen aan de competitie zorgt voor meer binding bij de tennissers, waardoor zij langer lid blijven van de vereniging. Hierdoor is het bijvoorbeeld voor sommige verenigingen, waarbij het niet lukt om een (extra) team te vormen, mogelijk om dispensatie te krijgen, waardoor er een combinatieteam kan worden gevormd van leden van twee verschillende verenigingen. De KNLTB faciliteert naast de competitie ook programma's en materialen. Met betrekking tot het gebrek aan nieuwe aanwas bij veel verenigingen, maken bestuursleden graag gebruik van het kids-programma van de bond om zo meer kinderen enthousiast te maken voor de tennissport. Sommige bestuursleden vinden echter dat bepaalde (digitale) programma's niet bij hen passen en maken er daarom geen gebruik van. Ook het gebruik van materialen is afhankelijk van in hoeverre de bestuursleden vinden of hun vereniging dit nodig heeft. Verenigingen die er voor kiezen om aanwezig te zijn bij de regiobijeenkomsten die de KNLTB faciliteert, leggen hier contacten met andere tennisverenigingen waarmee zij ideeën en ervaringen delen over diverse thematieken. Enerzijds hebben zij hier profijt van door de herkenning van dezelfde problematiek bij andere verenigingen en anderzijds draagt dit bij aan de eigen kennis en kunde. Niet alle verenigingen nemen deel aan dergelijk bijeenkomsten. Redenen hiervoor zijn onder andere het tijdstip van de sessie, een irrelevant onderwerp dat centraal staat tijdens de bijeenkomst of in het algemeen het nut niet inzien van de bijeenkomst.

De meeste bestuursleden gaven tijdens de interviews in eerste instantie aan niet of nauwelijks een relatie te hebben met de gemeente. Dit is opvallend gezien de formele rol van gemeenten, het ondersteunen en stimuleren van sportverenigingen. Dit komt doordat zij doorgaans hun eigen accommodatie beheren en mede hierdoor financieel onafhankelijk zijn van de gemeente. Toch is het zo dat beide partijen rondom een aantal onderwerpen met elkaar te maken hebben. Gemeenten spreken 'hun' verenigingen, dus ook tennisverenigingen, aan om zich meer maatschappelijk in te zetten. Tennisverenigingen kunnen zich echter doordat zij financieel onafhankelijk zijn van de gemeente hieraan onttrekken. Hierdoor kunnen gemeenten geen voorwaarden stellen, maar hebben zij een meer ondersteunende rol. Als verenigingen zich meer maatschappelijk inzetten, komt dit dus niet door de druk vanuit de gemeente, maar uit eigen overtuiging. Verenigingen die gebruik maken van een accommodatie van de gemeente, krijgen in sommige gemeenten korting op hun huurtarieven, terwijl dit vaak tennisverenigingen niet opgaat vanwege de geprivatiseerde accommodatie. Ook bij de uitvoer van tennislessen op scholen ontstaat er een bepaalde spanning tussen de tennisvereniging en de gemeente. Hoewel sommige gemeenten geld beschikbaar hebben voor dergelijke sportstimuleringsprogramma's, is de financiële tegemoetkoming voor de uitvoer van een les niet toereikend om de kosten te dekken van de tennisleraar. Dit komt omdat tennisverenigingen, in tegenstelling tot de meeste andere soort verenigingen, werken met gecertificeerde leraren. Daarnaast vinden de bestuursleden dat dergelijke lessen gegeven moeten worden door een gecertificeerde tennisleraar in plaats van een goedkopere

ambtenaar van de gemeente. Het is dus aan de tennisvereniging zelf om te kiezen of ze zich wel of niet meer maatschappelijk wil inzetten. Financieel gaat zij er in dergelijke situaties in ieder geval niet op vooruit.

Het merendeel van de bestuursleden heeft een reactieve relatie met de bond en met de gemeente. Dit houdt in dat zij niet actief contact onderhouden met deze twee partijen. Zij vinden dat de vereniging in staat (moet) zijn om alles te zelf te doen en dat zij de adviezen die zij van de bond of gemeente ontvangen zelf ook al kennen. Indien een bestuur vindt dat het als nog noodzakelijk is om bijvoorbeeld advies te krijgen rondom bepaalde problematieken, neemt zij contact op met de bond of gemeente. Het andere deel van de bestuursleden heeft juist actief contact met de KNLTB, gemeente en/of andere verenigingen. Zij willen maximaal gebruik maken van de kennis en faciliteiten van deze actoren. Volgens hen is het belangrijk dat de lijntjes kort zijn en men elkaar weet te vinden, indien zij de bond en/of gemeente nodig hebben bij de organisatie en of uitvoer van hun plannen. Daarnaast vinden zij ook dat zij niet het wiel opnieuw hoeven uit te vinden, als de KNLTB, de gemeente of een andere vereniging al ervaring heeft rondom een bepaalde problematiek of ontwikkelingen.

Het initiatief om wel of niet actief contact te onderhouden met de KNLTB, gemeente of andere verenigingen is afhankelijk van de betekenis die het bestuurslid hieraan geeft. Vanuit het perspectief van Weick (1995) op betekenisgeving, geven verenigingen die actief het contact onderhouden met de gemeente en/of bond, een andere betekenis hieraan dan andere verenigingen. Deze betekenisgeving komt tot stand door hun interpretaties van de situatie, gebaseerd op eerdere ervaringen. Hierdoor zien zij de meerwaarde van deze relatie, waardoor zij vervolgens hiernaar handelen. Dit verklaart ook waarom de betrokken bestuursleden verschillend omgaan met de invloed vanuit deze actoren. Deze betekenisgeving is niet het enige aspect wat er voor zorgt dat de vereniging uiteindelijk een organisatieverandering ondergaat. In het antwoord hieronder op de hoofdvraag wordt duidelijk dat ook de interne dynamiek hierin een belangrijke rol speelt.

7.2. HOOFDVRAAG

WAT BETEKENEN VERANDERINGEN IN DE INSTITUTIONELE CONTEXT VOOR DE TENNISVERENIGING EN HOE GAAT ZIJ HIERMEE OM?

Er kan worden geconcludeerd dat de sportwereld, en dus ook de tennisvereniging, te maken heeft met een veranderende behoefte van de sporter. De onafhankelijke wil van mensen om zelf te kiezen waar, wanneer en met wie zij gaan sporten, zorgt er mede voor dat tennisverenigingen te maken hebben met een ledendaling. Door deze ledendaling hebben de tennisverenigingen minder inkomsten. Met als gevolg dat het bestaansrecht voor vooral kleinere verenigingen onder druk komt te staan. Ook de veranderende houding van leden ten opzichte van vrijwilligerswerk heeft consequenties voor de tennisvereniging. Men is in mindere mate bereid om vrijwilligerstaken op zich te nemen. Het vinden van nieuwe vrijwilligers is daarom lastig. Dit zorgt voor een bedreiging van het vrijwillige karakter waarop de tennisvereniging is gebaseerd. Door beter in te spelen op de behoefte van leden en niet-leden, kan de vereniging deze bedreigingen tegengaan. Dit geldt enerzijds voor activiteiten rondom ledenwerving en ledenbehoud. Verenigingen maken immers gebruik van de input van haar leden om te komen tot (een) nieuwe (vorm van bestaande) activiteiten, zoals onder andere thema-avonden in het clubhuis en andere lidmaatschapsvormen. Anderzijds heeft dit ook betrekking op het aantrekken van nieuwe vrijwilligers. Zo formuleren verenigingen functieomschrijvingen om potentiële vrijwilligers een beeld te geven wat er binnen een bepaalde vrijwilligersrol van hen wordt verwacht en hoeveel tijd dit in beslag neemt.

Naar aanleiding van de hierboven geschetste ontwikkelingen ondersteunt de KNLTB 'zijn' verenigingen op verschillende manieren. Onder andere door 1 op 1 gesprekken, e-mails, een website en het faciliteren van regiobijeenkomsten, schooltennisprogramma's en materialen, inspireert en stimuleert de bond 'zijn' verenigingen om zich meer open te stellen voor de eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners. Vooral het met elkaar in contact brengen van verenigingen, zorgt voor een herkenning van dezelfde problematiek bij andere verenigingen en draagt bij aan de eigen kennis en kunde. Ook gemeenten verwachten dat 'hun'

verenigingen een meer maatschappelijkere rol gaan vervullen in de buurt of gehele gemeente. Dat de druk die hierdoor kan ontstaan bij bestuursleden niet van toepassing is op bestuursleden van tennisverenigingen, heeft te maken met het feit dat de meeste tennisverenigingen hun eigen accommodatie in beheer hebben en mede hierdoor financieel onafhankelijk zijn. De meeste bestuursleden van tennisverenigingen ervaren dan ook geen invloed vanuit de gemeente.

Hoe en in welke mate bestuursleden van tennisverenigingen precies omgaan met de hierboven genoemde veranderingen en de mate van invloed vanuit de KNLTB, gemeente en andere tennisverenigingen, is afhankelijk van de betekenis die zij hieraan geven. Ditzelfde is het geval bij het wel of niet gebruik willen maken van de kennis en faciliteiten van de bond, gemeente en/of andere tennisverenigingen. Uit dit onderzoek is gebleken, dat bestuursleden van tennisverenigingen ofwel actief of reactief omgaan met de invloed vanuit deze actoren. Het merendeel van de bestuursleden heeft een reactieve relatie met de bond en met de gemeente. Zij vinden dat ze de bond en gemeente niet nodig hebben, omdat dat volgens hen de vereniging in staat moet zijn om alles zelf te doen en hiervoor zelf de competenties en kennis in huis heeft. Het andere deel van de bestuursleden heeft juist actief contact met de KNLTB, gemeente en/of andere verenigingen. Zij willen maximaal gebruik maken van de kennis en faciliteiten van deze actoren. Hierdoor hoeft de vereniging volgens hen niet het wiel opnieuw uit te vinden.

Het lijkt er op dat het voor 'reactieve' verenigingen nog niet noodzakelijk is geweest om gebruik te maken van de kennis, faciliteiten en het netwerk van de gemeente en/of bond. Met als gevolg dat zij minder snel zullen inzien wat de toegevoegde waarde hiervan kan zijn voor de vereniging en dat zij eerder geneigd zijn om te blijven doen wat zij altijd al deden. De consequentie hiervan is dat voor de kleinere verenigingen, met minder dan 200 leden, het gevaar loert, dat zij te laat de noodzaak inzien om te veranderen, met als mogelijk gevolg dat zij hun bestaansrecht verliezen. De verenigingen die een actieve relatie hebben met de gemeente maken meer gebruik van de hierboven genoemde ondersteuning van de gemeente en/bond. Het lijkt er op dat zij daardoor de bedreigingen, waarmee zij te maken hebben, eerder omzetten in kansen, waardoor zij zich beter kunnen aanpassen aan de omgeving. En ook dat zij sneller in contact komen met andere partijen, waardoor lokale samenwerkingen eerder tot stand komen. Er lijkt dan ook een verband te liggen tussen het succesvol omgaan met veranderingen in de omgeving en veranderingen aan de hand van vormen van isomorfisme. Verenigingen waarbij sprake is van een bepaalde vorm van isomorfisme lijken eerder in staat te zijn om succesvol om te gaan met de veranderingen in de institutionele omgeving. Dit betekent niet dat als verenigingen succesvol willen omgaan met de veranderingen in omgeving, er sprake moet zijn van isomorfisme.

De betekenisgeving aan en de manier van omgang met de institutionele omgeving is afhankelijk van de interpretatie van de situatie, welke is gebaseerd op eerdere ervaringen. Ook is dit afhankelijk van de interne dynamiek. Ondanks dat de vereniging een democratische organisatie is, lijkt de invloed van het bestuur, dat vanuit zijn eigen waardes kiest voor het wel of niet actief onderhouden van de relaties met de institutionele omgeving, een belangrijke rol te spelen. Ook lijkt het er op dat in deze context de nog nader te onderzoeken eigenschappen en competenties van de mensen binnen de organisatie een bepaalde rol spelen.

8. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op de totstandkoming van dit onderzoek. Er worden kritische kanttekeningen geplaatst bij sommige keuzes die hierbij zijn gemaakt. Tevens worden er aanbevelingen gedaan voor vervolg onderzoek.

8.1. THEORETISCH KADER

De drie verschillende vormen van isomorfisme zijn binnen dit onderzoek vooral gebruikt om aan te geven op welke manieren de gemeente en de KNLTB er voor (kunnen) zorgen dat er bepaalde homogeniteit ontstaat tussen verschillende groepen verenigingen. Hoewel in voorgaand hoofdstuk is geconcludeerd dat het lijkt dat er een verband ligt tussen het succesvol omgaan met veranderingen in de omgeving en veranderingen aan de hand van vormen van isomorfisme, is dit aan de hand van dit onderzoek niet goed te onderbouwen. Vooraf werd verwacht dat door de processen van isomorfisme mee te nemen in het theoretische kader, het duidelijk zou worden hoe dit van invloed zou zijn voor het functioneren van de vereniging en wat hier de consequenties van zouden zijn. Dit is dus niet duidelijk geworden aan de hand van dit onderzoek. Daarom kan achteraf worden gezegd dat dit gedeelte geen (niet meer) inzicht geeft in hoe de institutionele context van invloed is op verenigingen.

8.2. ONDERZOEKSPOPULATIE

Bij de selectie van de twaalf betrokken tennisverenigingen is ermee rekening gehouden dat de wijze van accommodatiebeheer mogelijk verschil laat zien in de betekenisgeving van de bestuursleden over onder andere de invloed van de gemeente op de vereniging. Tijdens de interviews werd echter duidelijk dat de accommodatie van de twee tennisverenigingen die hun accommodatie niet in eigen beheer hebben, niet in beheer zijn van de gemeente, maar van een stichting. Hierdoor is het binnen dit onderzoek niet mogelijk geweest om de aanname dat verenigingen, die gebruik maken van een gemeentelijke accommodatie, mogelijk meer afhankelijk zijn van de gemeente en dat de gemeente daardoor meer invloed heeft op de vereniging.

Vanwege het relatief korte tijdsbestek waarin de potentiële respondenten moesten worden benaderd en geïnterviewd, is er voor gekozen dat de functie van het desbetreffende bestuurslid geen beperkende factor was. Dit had als gevolg dat niet van alle betrokken verenigingen de voorzitter is geïnterviewd. Dit heeft er toe geleid dat één van de bestuursleden, een penningmeester, niet veel kon vertellen over de inhoud van de relatie met de bond en de gemeente. Hierdoor kan het zijn dat de voorzitter van dezelfde club mogelijk andere betekenissen zou hebben gegeven aan de relatie met de bond en de gemeente en de verschillende ontwikkelingen.

8.3. AANBEVELINGEN

In dit onderzoek is geconcludeerd dat de betekenisgeving aan en de manier van omgang met de institutionele omgeving enerzijds afhankelijk is van de interpretatie van de situatie, welke is gebaseerd op eerdere ervaringen. En anderzijds van de interne dynamiek, waarbij de invloed van het bestuur dat vanuit zijn eigen waardes kiest voor het wel of niet actief onderhouden van de relaties met de institutionele omgeving en de eigenschappen en competenties van de mensen binnen het bestuur een belangrijke rol lijken te spelen.

Om inzichtelijk te krijgen waarom het ene bestuur kiest voor een actieve relatie met de institutionele omgeving en het andere bestuur voor een reactieve relatie of waarom het ene bestuur wel kiest om in grotere mate in te spelen op de behoefte van de eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners en een grotere maatschappelijke rol wil innemen in de gemeente en waarom het andere bestuur niet, is het noodzakelijk om vervolg onderzoek te doen. Dit onderzoek kan zich dan richten op welke opgedane ervaringen ervoor hebben gezorgd, dat een bestuur een bepaalde betekenis geeft aan de relatie met de genoemde actoren en er daardoor voor kiest om een dergelijke relatie actief te onderhouden of zich meer maatschappelijk in te zetten. Ook is het hierbij interessant om te onderzoeken welke eigenschappen en competenties van de mensen binnen het bestuur hierin een rol spelen.

In de conclusie is beschreven dat er mogelijk een verband ligt tussen het succesvol omgaan met veranderingen in de omgeving en veranderingen aan de hand van vormen van isomorfisme. In het onderzoek is ook gebleken dat de betekenisgeving die de vereniging geeft aan de bond of gemeente kan veranderen. Om verenigingen te inspireren en stimuleren een meer maatschappelijke rol in te nemen en in te spelen op de behoefte van de eigen leden, betrokkenen en buurtbewoners, kunnen de KNLTB en gemeenten meer inzetten op vormen van isomorfisme. Dit kan er voor zorgen dat de betekenisgeving die verenigingen geven aan de relatie met de bond, gemeente en andere tennisverenigingen verandert, waardoor zij mogelijk eerder in staat zijn succesvoller in te spelen op de veranderende institutionele omgeving. Verder onderzoek is noodzakelijk om te onderbouwen of er daadwerkelijk sprake is van eerder genoemd verband. Tevens kan daarbij onderzocht worden welke vorm van isomorfisme het effectiefst is als het gaat om de betekenisgeving van bestuursleden te doen veranderen. Met dit inzicht kunnen gemeente en bonden hier in hun ondersteuning effectiever mee omgaan.

9. LITERATUURLIJST

- Atkinson, M. (2012). *Key concepts in sport & exercise research methods*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Bakker, S. & Poel, H. van der (2014). *KNLTB Verenigingsmonitor 2013* (intern rapport KNLTB). Utrecht: Mulier Instituut.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.) (2011). *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Boonstra, J. (2000). *Lopen over water*. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Breedveld, K., Kamphuis, C. en Tiessen-Raaphorst, A. (2008). *Rapportagesport 2008*. Den Haag / Utrecht: Sociaal en Cultureel Planbureau / Mulier Instituut.
- Breedveld, K., Van der Poel, E. & Elling, A. (2012). *10 jaar sportonderzoek en –beleid*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Broesder, J. & Op het Veld, G. (2006). *Terugblik op 5 jaar PRins-pilots*. Evaluatierapport. Arnhem: NOC*NSF.
- Daamen, T, Veerman, H., Van Kalmthout, J. & Van der Werff, H. (2013). *Sportaanbiedersmonitor 2012*. Arnhem: NOC*NSF.
- Deetz, S. (2000). *Describing differences in approaches to organization science*. Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. In: Frost, P.Y., Lewin, A.Y. & Daft, R.L. (red). *Talking about organization science*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Dijk, B., Vries, I. de, & Slender, H. (2014). *Het vergroten van de effectiviteit van de ondersteuning aan sportverenigingen*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Enjolras, B. (2002). *The commercialization of voluntary sports organizations in Norway*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), 352-376
- Fahlén, J. (2006). *Structures Beyond the Frameworks of the Rink – on Organization in Swedish Ice Hockey*. Umeå: Umeåuniversitet, pedagogiskainstitutionen.
- Fahlén, J., Stenling, C. & Vestin, L. (2008). *Money talks – A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club*. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 5 (2), 157-177.
- Galaskiewicz, J. & Wasserman, S. (1989). *Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test*. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Gemeente Arnhem (2011). *Sportvisie. Arnhemse visie op sport & bewegen*. Goudriaan: De Groot Drukkerij.
- Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change*. *Bringing Together the Old and New Institutionalism*. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.

Haunschild, P.R. (1993). *Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity*. *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.

Henn, M., Weinstein, M., & Foard, N. (2006). *A Short Introduction to Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.

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

Kraatz, M.S. (1998). *Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change*. *Academy of Management Journal*, 41, 621-643.

Lucassen, J., & Van Kalmthout, J. (2011). *Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverlener*. In Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. (red.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 55-77). Nieuwegein: Arko Sports Media.

O'Brien, D., & Slack, T. (2004). *The emergence of a professional logic in English Rugby Union*. The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18 (1), 13–39.

Pennekamp, N. (2013). *Het multifunctionele clubhuis*. Van verbinding naar binding. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Posthumus, H., Den Ridder, J. & De Hart, J. (2014). *Verenigd in verandering*. Grote maatschappelijke organisaties en ontwikkelingen in de Nederlandse civil society. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schnabel, P. (2004). *Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit*. In SCP, *In het zicht van de toekomst: Sociaal en cultureel rapport 2004* (p. 45-90). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Scott, W.R. & Meyer, John (1994) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011). *For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics*. *Journal of Sport Management*, 25 (4), 339-353.

Sonnville, H.K.J.M. (2006). *Interveniëren in processen van sensemaking*. *Management & Organisatie*, 3/4, 200-214.

Steenbeek, A. (2013). *De Sportvereniging als gemeentelijk beleidsinstrument*. Arnhem: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Tiessen-Raaphorst, A. (2014). *Rapportage Sport 2014*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Ulseth, A. L. B. (2004). *Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs*. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 95-115.

Van Bottenburg, M. (2004). *Individueel en collectief gedrag in de sport*. In J.W. Duyvendak & M. Hurenkamp (Red.), *Kiezen voor de kudde: Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid* (p. 85-103). Amsterdam: Van Genneep

Van Bottenburg, M. (2013). *Om de sport verenigd*. Instituten en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland*. Over instituten en organisaties. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.

Van der Poel, E. & Bakker, S. (2015). *Brancherapport Tennis in Nederland*. De tenniswereld in al haar aspecten geserveerd. Utrecht: Mulier Instituut.

Van der Roest, J., Vermeulen, J. & Van Bottenburg, M. (2014). *Creating sport consumers in Dutch sport policy*. International Journal of Sport Policy and Politics.

Van der Roest, J. (2015). *Conceptualizing sport consumers in sport participation*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Van der Velde, M. (2012). *Het einde van ledenbinding*. Amsterdam: Noorddam & De Vries.

Van Pel, J. (2014). *De combinatiefunctionaris: een spin in het lastige Utrechtse web?*. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Velthuisen, K (2012). *Recessiepeiling Gemeentelijk Sportbeleid 2012*. Invloed recessie op gemeentelijk sportbeleid. Oosterbeek / Arnhem: Vereniging Sport en Gemeenten, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Vidler, E. & Clarke, J. (2005). *Creating citizen-consumers: new labour and the remaking of public services*. Public policy and administration, 20 (2), 19–37.

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Websites

KNLTB, Best practices (2014). <http://centrecourt.nl/ledenwerving-en-ledenbehoud/best-practices/> datum: 14-11-2014

NOC*NSF, Open clubs (2014). <http://nocnsf.nl/openclubs> datum: 14-11-2014

Sport en Bewegen in de Buurt, Procedure Sportimpuls. <https://www.sportindebuurt.nl/sportimpuls/procedure> datum: 18-11-2014.

10. BIJLAGEN

10.1. TOPICLIJST

RELATIE KNLTB EN GEMEENTE

Ziet u uw relatie met de KNLTB en gemeente als 2 losse relaties? Of vindt er ook overleg plaats waar beide aanwezig zijn?

- Op het gebied van welke onderdelen heeft u een relatie met de KNLTB?
- Op het gebied van welke onderdelen heeft u een relatie met de gemeente?

VERLEDEN

Welke veranderingen heeft uw club de afgelopen jaren, zeg 10 jaar, doorgemaakt?

- Hoe komt dat?
- Wat vindt u hiervan?
- Wat had de club eventueel anders moeten doen in uw ogen?

Groei club, nieuwe bestuursleden, andere organisatiestructuur, nieuw beleid en wat voor beleid dan, nieuwe accommodatie, club meer met maatschappelijke activiteiten bezig. Hoger niveau van spelen.

Hoe kwamen deze veranderingen binnen uw vereniging tot stand?

- Wat was de formele wijze?
- Wat was de informele wijze?
- **Van welke personen was dit afhankelijk?**
 - Welke rol speelden de verschillende groepen/individuele leden hierin?
 - Welke invloed hadden zij hierop?
 - Hoe uitte dit zich?
 - Welke rol speelden externe actoren hierin? (gemeente/KNLTB of andere sportclubs?)
 - Welke invloed hadden zij hierop?
 - Hoe uitte dit zich?
 - Wat vond u daarvan?
 - Hoe bent u daar mee omgegaan?
 - Heeft de manier waarop u er mee om bent gegaan invloed/consequenties gehad op uw relatie met de gemeente/KNLTB of andere sportclubs?
- **Van welke personen was het niet afhankelijk, maar hadden hier wel invloed op?**
 - Verschillende groepen/individuele leden binnen uw vereniging?
 - Hoe uitte dit zich?
 - In hoeverre speelde deze mate van invloed een rol in de verandering?

- Externe actoren? (gemeente/KNLTB of andere sportclubs?)
 - Hoe uitte dit zich?
 - In hoeverre speelde deze mate van invloed een rol in de verandering?
 - Wat vond u daarvan?
 - Hoe bent u daar mee omgegaan?
 - Heeft de manier waarop u er mee om bent gegaan invloed/consequenties gehad op uw relatie met de gemeente/KNLTB of andere sportclubs?
- **Wat gebeurde er als er spanning was tussen datgene wat vanuit de externe actoren werd verwacht en de interne weerstand hiertegen?**
- **Van welke factoren was de verandering afhankelijk?**
- **Van welke factoren was de verandering niet afhankelijk, maar hadden hier wel invloed op?**

Welke (overige) veranderingen heeft uw club doorgemaakt waarbij externe actoren een rol hebben gespeeld?

WAT SPEELT ER NU?

Met welke veranderingen in de club heeft u momenteel te maken?

- Hoe merkt u deze verandering binnen de vereniging?
- Hoe wordt daarover gepraat?
- Welke discussies spelen er?
- Waar komt elke discussie vandaan?
 - Interne of externe omgeving?
- Tussen welke groepen wordt elke discussies gevoerd?
 - Welke groep heeft hierin de meeste invloed/macht?
 - Hoe uit dit zich?
- Hebben externe actoren invloed op de discussie? (gemeente/KNLTB of andere sportclubs)
 - Zo ja, welke actoren en hoe dan?
 - Wat vindt u daar van?
 - Hoe gaat u daar mee om?
 - Heeft de manier waarop u er mee omgaat invloed/consequenties op uw relatie met de gemeente/KNLTB of andere sportclubs?
 - Hoe probeert u deze relatie zo optimaal mogelijk te houden?

Welke consequenties heeft deze verandering voor het functioneren van uw vereniging?

- Hoe uit dit zich?
- Wat betekent deze verandering voor uw vereniging?
- Hoe gaat uw vereniging daar mee om?

TOEKOMST

Wat zijn naar uw mening dingen in de vereniging die absoluut niet mogen veranderen?

- Waarom?

Wat zijn naar uw mening dingen in de vereniging die ik u wel graag zou willen veranderen?

- Waarom?
- In hoeverre is datgene wat u wilt veranderen realiseerbaar?
 - Van wat is dit afhankelijk?
 - Van welke factoren?
 - Hoe uit dit zich?

- Van wie is dit afhankelijk?
 - Verschillende groepen/individuele leden binnen de vereniging.
 - Hoe uit dit zich?
 - Externe actoren.
 - Hoe uit dit zich?

INVLOED VAN EXTERNE ACTOREN

Op welke (overige) manier(en) probeert de KNLTB invloed uit te oefenen op uw vereniging?

(Concrete voorbeelden)

- Op welke manier wordt er gecommuniceerd?
- Wat wordt er gecommuniceerd?
- Wat vindt u daar van?
- Hoe gaat u daar mee om?

Op welke (overige) manier(en) probeert de gemeente invloed uit te oefenen op uw vereniging?

(Concrete voorbeelden)

- Op welke manier wordt er gecommuniceerd?
- Wat wordt er gecommuniceerd?
- Wat vindt u daar van?
- Hoe gaat u daar mee om?