



Samenwerking: een reële oplossing?!

Een onderzoek naar de betekenissen die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen



Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organiseringswetenschap



Universiteit Utrecht

Emmy van Montfoort
Augustus 2008
Wageningen



Samenwerking: een reële oplossing?!

Een onderzoek naar de betekenissen die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen

3148629
Emmy van Montfoort
Dijkgraaf 4-13 A
6708 PG Wageningen

Organisatie: Nederlandse Badminton Bond

Bestuurskunde
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Begeleider: Maikel Waardenburg
Tweede begeleider: Michel van Slobbe

Universiteit Utrecht, augustus 2008



Voorwoord

In het kader van mijn Master afstudeeronderzoek heb ik een onderzoek gedaan naar de betekenissen die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen. Het onderzoek is uitgevoerd voor de Nederlandse Badminton Bond, mijn stageorganisatie. Tevens vormt het onderzoek de afronding van mijn Master Sportbeleid en Sportmanagement.

Het uitvoeren van dit onderzoek is niet helemaal gegaan zoals gepland. Ik heb het lastig gevonden om tussen mijn werk, stage en andere activiteiten door, te werken aan het onderzoek. Hierdoor heb ik een lange periode niet lekker in het onderzoek gezeten. Toen voor mij een wat rustigere periode aan was gekomen, is het allemaal gaan lopen. Dit onderzoeksrapport is daar het resultaat van.

Zonder de respondenten gedurende mijn onderzoek was dit rapport nooit tot stand gekomen. Hierbij wil ik de bestuurders dan ook hartelijk danken voor hun verleende medewerking.

Daarnaast richt ik mijn dankwoord tot mijn begeleiders van de Nederlandse Badminton Bond (NBB); Geert Jan Venekamp en Paula Rip. Heel erg bedankt voor jullie begeleiding gedurende mijn onderzoek en mijn gehele stage periode.

Eveneens een dankwoord tot mijn begeleider vanuit de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap; Maikel Waardenburg, voor zijn directe aansturing gedurende het hele onderzoek. Bedankt voor de kritische feedback en adviezen. Daarnaast wil ik de tweede lezer van mijn rapport; Michel van Slobbe bedanken voor de opmerkingen en adviezen om mijn rapport nog beter te maken.

Tot slot bedank ik mijn fijne collega's van de NBB, medestudenten en familie en vrienden voor hun support tijdens mijn gehele Master.

Emmy van Montfoort
Augustus 2008

Samenvatting

Dit onderzoek is in opdracht van de Nederlandse Badminton Bond (NBB) uitgevoerd. De NBB heeft de afgelopen achttien jaar veel leden kwijt geraakt, terwijl de NBB als doelstelling ledenwinst heeft. Er worden bij de NBB drie lijnen bewandeld om dit doel te bereiken. Eén daarvan is het creëren van grotere verenigingen. Grotere verenigingen hebben een 'sterkere' positie, onder meer bij het werven van accommodaties.

Op dit moment heeft de NBB te veel en te kleine verenigingen om effectief aan de vergroting van het ledental te werken. 'Sterke' verenigingen zijn wel in staat huidige leden te behouden en nieuwe leden op te vangen. Tevens kunnen deze verenigingen inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen. 'Sterke' verenigingen zijn eveneens badmintonverenigingen die weinig concurrentie hebben van andere badmintonverenigingen op lokaal niveau (Schutte, 2001). De medewerkers van de NBB denken dat een samenwerking tussen badmintonverenigingen kan leiden tot 'sterke' verenigingen. Het probleem is dat de NBB, ondanks verschillende succesvolle vormen van samenwerken, hier echter nog weinig kennis over heeft. Vandaar dat dit onderzoek is uitgevoerd. De hoofd onderzoeksvraag is: *welke betekenissen geven bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen en welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen?*

Het onderzoek is gedeeltelijk vooraf geleid door belangrijk geachte theoretische concepten, die in de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Er is onder andere gekeken naar sportverenigingen, samenwerking en relaties. Deze theoretische concepten en tevens de onderzoeksvragen zijn gebruikt bij het structureren en afnemen van halfgestructureerde interviews. De interviews zijn afgenomen bij twaalf bestuurders van badmintonverenigingen en de directeur van de NBB. De interviews zijn woordelijk uitgewerkt en enkele uitspraken zijn gebruikt bij de analyse van de resultaten.

Eén van de resultaten is dat wanneer binnen een vereniging alles goed loopt en er geen acute problemen zijn, de bestuurders geen aanleiding zien om een samenwerking te sluiten met een andere badmintonvereniging. Zij vinden zich zelf dan al 'sterk' en vinden een samenwerking niet nodig. De NBB hecht een andere betekenis aan samenwerken. De NBB denkt in kansen en ziet samenwerking als iets extra's dat nog meer oplevert. Wanneer badmintonverenigingen wel een samenwerking sluiten willen zij graag hulp gedurende het hele proces van iemand van de NBB. Zij willen graag geadviseerd, ondersteund en begeleid worden. De geïnterviewde bestuurders vinden het fijn wanneer de helpende hand van een organisatie komt, die verstand heeft van badminton. En vinden het belangrijk dat de hulp kosteloos is. De voorkeur van de bestuurders van badmintonverenigingen gaat naar de badmintonconsulenten als professional. De directeur van de NBB geeft aan de consulenten eveneens als professionals van fusies te zien. Zij moeten niet alleen het fusieproces kunnen begeleiden, maar eveneens aanleidingen kunnen signaleren. De NBB wil namelijk fusies stimuleren, hoewel zij niet echt een actieve rol wil hebben.

Opvallend is het verschil in betekenis tussen de bestuurders en de directeur van de NBB met betrekking tot samenwerking. De NBB moet deze kloof zien te dichten en dit mogen de bestuurders tevens verwachten. Eveneens is het belangrijk om de badmintonconsulenten professionals van samenwerking te maken, aangezien de bestuurders deze mening delen. En wanneer de NBB er voor kiest om samenwerking

te stimuleren, dan moeten zij tevens actief advies geven en ondersteuning verlenen. Want de bestuurders mogen dit eveneens verwachten wanneer zij gestimuleerd worden om samen te werken.

De belangrijkste aanbeveling naar de NBB toe is om een duidelijker standpunt in te nemen ten aanzien van samenwerking. Of actief opstellen of verenigingen niet stimuleren samen te werken. Tevens moet de NBB de kloof met de bestuurders zien te dichten. Zij moeten de verenigingen kenbaar maken dat een gezonde vereniging eveneens kan fuseren om nog 'sterker' te worden. Een andere aanbeveling is om in te spelen op de mogelijkheden en belemmeringen die badmintonbestuurders zien bij samenwerking. Een vierde aanbeveling is om de badmintonconsulenten als fusieprofessionals te benoemen. Deze consulenten moeten niet alleen maar ondersteunen wanneer daar om gevraagd wordt, maar moeten tevens de 'zwakke' verenigingen stimuleren om een samenwerking aan te gaan.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	I
Samenvatting.....	III
1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding.....	1
1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	3
1.1.2 Beleidsveranderingen rijksoverheid.....	5
1.1.3 Betekenissen NBB.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.2.1 Doelstelling.....	7
1.2.2 Vraagstelling.....	7
1.3 Relevantie.....	8
1.4 Opbouw rapport.....	8
2 Onderzoeksaanpak.....	9
2.1 Onderzoeksperspectief.....	9
2.1.1 Betekenisgeving.....	10
2.1.2 Organisatiecultuur.....	11
2.2 Onderzoeksmethoden.....	11
2.2.1 Literatuurstudie.....	12
2.2.2 Onderzoekspopulatie.....	12
2.2.3 Halfgestructureerde interviews.....	13
2.2.4 Analyse.....	13
2.3 Tot slot.....	14
3 Theoretisch kader.....	15
3.1 Sportverenigingen.....	15
3.1.1 ‘Sterke’ verenigingen.....	15
3.1.2 Oriëntaties verenigingen.....	16
3.1.3 Bestuursstijlen.....	17
3.2 Samenwerking.....	18
3.2.1 Samenwerkingsovereenkomst.....	18
3.2.2 Fusies.....	19
3.3 Relaties.....	21
3.3.1 Wederzijdse afhankelijkheid.....	21
3.3.2 Interactie.....	21
3.3.3 Rollen.....	22
3.4 Tot slot.....	24
4 Resultaten.....	25
4.1 ‘Sterke’ verenigingen.....	25
4.1.1 Kenmerken ‘sterke’ verenigingen.....	25
4.1.2 Samenwerking in relatie met een ‘sterke’ vereniging.....	28
4.2 Samenwerking tussen badmintonverenigingen.....	30
4.2.1 Mogelijkheden van samenwerking.....	31
4.2.2 Belemmeringen van samenwerking.....	34

4.2.3	Paradoxe betekenissen van samenwerking	39
4.3	Rol NBB bij samenwerking.....	41
4.3.1	Huidige rol NBB	41
4.3.2	Gewenste rol NBB.....	44
4.3.3	Andere organisaties	46
4.4	Tot slot.....	49
5	Conclusie	51
5.1	Conclusie	51
5.2	Discussie.....	55
5.3	Aanbevelingen.....	57
5.4	Tot slot.....	57
	Bronnenlijst.....	59
	Bijlagen	i
	Bijlage I Organogram NBB.....	i
	Bijlage II Topiclijsten interviews.....	iii
	1. Topiclijst interview Directeur Nederlandse Badminton Bond.....	iii
	2. Topiclijst interview Sportbestuurders - fusievereniging.....	vii
	3. Topiclijst interview Sportbestuurders - fusiebesprekingen/ samenwerken	xi

1 Inleiding

Uit onderzoek van het Centrum voor Beleid en Management (CBM) blijkt dat veel sportverenigingen zich bezighouden met vraagstukken rond samenwerking (Boessenkool et al., 1997). De Nederlandse Badminton Bond (NBB) ziet graag dat badmintonverenigingen zich bezig gaan houden met samenwerking, omdat de verenigingen hierdoor mogelijk 'sterker' worden. In de aanleiding wordt hier verder op ingegaan. De geschiedenis en de structuur van de NBB komen eveneens aan de orde in de aanleiding. Tevens worden de maatschappelijke ontwikkelingen in de sport en de beleidsveranderingen van de overheid gericht op sport behandeld. Vervolgens wordt er gekeken welke invloeden deze ontwikkelingen hebben op de NBB en de badmintonverenigingen. Dit resulteert in de probleemstelling, doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek. Hier wordt tevens duidelijk gemaakt hoe antwoord gegeven gaat worden op de onderzoeksvragen. Vervolgens wordt de relevantie van dit onderzoek behandeld. Tot slot wordt de opbouw van het gehele rapport weergegeven.

1.1 Aanleiding

Dit onderzoek is in opdracht van de Nederlandse Badminton Bond (NBB) uitgevoerd. De NBB is de overkoepelende organisatie voor badminton in Nederland en werd op vijftien november 1931 opgericht te Noordwijk. In bijlage I is het organogram van de NBB opgenomen. Deze is niet volledig, maar voldoende voor dit onderzoek.

Voor de oorlog had de NBB een redelijk bestaan, maar van een echte groei was geen sprake. Na de oorlog werd het badmintonmateriaal goedkoop op de markt gebracht, waardoor de sport vanaf de jaren '50 razend populair werd. De NBB groeide enorm en maakte tot de jaren '90 een bloeiende periode mee (NBB h, 2008).

Net als meerdere sportbonden in Nederland heeft de NBB in 2005-2006 een project doorlopen waarbij een strategisch marketingplan is ontwikkeld, onder begeleiding van het Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) en VODW Marketing. Na het doorlopen van dit project heeft de NBB een groeiambitie van het aantal leden uitgesproken voor de komende jaren. De NBB heeft namelijk vanaf 1990 40.000 leden verloren en heeft nog geen 60.000 leden over. Deze leden zijn niet allemaal gestopt met badminton, maar worden bijvoorbeeld niet opgegeven door de badmintonverenigingen. Daarbij komt dat er tevens badmintonners aangesloten zijn bij de Brabantse Bonden. De NBB wil graag binnen zeven jaar 30.000 leden terug winnen. Er worden drie lijnen bewandeld om dit doel te bereiken.

Eén van de lijnen is het vernieuwen van de financiële grondslagen voor het lidmaatschap, waaronder contributie, competitiebijdrage en cursusbijdrage. Tevens wordt er ingezet op het werven van individuele leden, zoals een persoon die aan een nieuw product, zoals speedbadminton, wil deelnemen. De derde en laatste lijn is het creëren van meer grotere verenigingen (vanaf ongeveer 250 leden). Grotere verenigingen hebben een 'sterkere' positie, onder meer bij het verwerven van accommodatie. Op dit moment zijn er bij de NBB te veel kleine verenigingen om effectief te kunnen werken aan vergroting van het ledental. Met name in de grotere gemeenten zijn heel veel verenigingen van kleine omvang. Deze verenigingen kennen een aantal problemen. Kadertekort, accommodatieproblemen en ledenafname zijn hier voorbeelden van. Wil de NBB zijn groeiambitie in praktijk brengen, dan moeten deze problemen worden opgelost (NBB b, 2008).

De NBB wil met circa 100 zogenoemde 'sterke' verenigingen een convenant aangaan waarin wordt afgesproken hoe de groei kan plaatsvinden en wat de NBB daaraan bij kan dragen. Op deze manier wordt ledengroei een zaak van de NBB en verenigingen samen (NBB b, 2008).

'Sterke' verenigingen zijn badmintonverenigingen die in staat zijn tot het behoud van de huidige leden, de opvang van nieuwe leden en het adequaat inspelen op de nieuwe maatschappelijke en lokale ontwikkelingen (Schutte, 2001). 'Sterke' verenigingen zijn eveneens badmintonverenigingen die weinig concurrentie hebben van andere badmintonverenigingen op lokaal niveau (Schutte, 2001). Er kan sprake zijn van concurrentie op het gebied van leden en accommodatie. Wanneer er bijvoorbeeld twee badmintonverenigingen in de gemeente gevestigd zijn, zal een deel van de badmintonners naar de ene vereniging gaan en het andere deel naar de andere vereniging. Tevens is er in die situatie sprake van onderlinge concurrentie voor het gebruik van de accommodaties. Wanneer er maar één vereniging in de gemeente gevestigd is, gaan alle badmintonners daar badmintonnen. Zij zijn dan de enige badmintonvereniging die gebruik wil maken van de accommodaties. En doordat zij relatief veel leden hebben, staat de badmintonvereniging 'sterker' ten opzichte van andere sportverenigingen. Hierdoor is het gezien de concurrentie beter om twee 'zwakkere' verenigingen samen te laten gaan en 'sterker' te maken dan een zwakke vereniging 'sterker' te maken. Wel moet er worden opgepast dat wanneer twee verenigingen samen gaan, de trainingsaccommodaties niet te ver van de leden vandaan liggen. Wanneer accommodaties verafgelegen liggen, zodat de mensen de accommodatie niet te voet of per fiets kunnen bereiken, zijn de mensen aangewezen op het openbaar vervoer, een auto of op anderen (met een auto). De afstand kan dan indirect een belemmering vormen om lid te worden van de vereniging (Elling et al., 2004 in: Kunnen, 2004).

De medewerkers van de NBB veronderstellen dat 'sterke' verenigingen ontstaan, wanneer badmintonverenigingen een samenwerking aangaan met elkaar. Bij een fusie ontstaat er een nieuwe vereniging met relatief meer leden. Doordat de badmintonvereniging groter wordt, kan bijvoorbeeld het kadertekort teruggedrongen worden. Daarnaast heeft de badmintonvereniging een 'sterkere' positie bij het werven van een accommodatie. De badmintonvereniging wordt een 'sterke' vereniging. Doordat een vereniging enkele problemen heeft opgelost, kan de vereniging zich richten op het behouden en werven van leden. Tevens kan een 'sterke' vereniging zich bezig houden met de toekomst.

In dit onderzoek is samenwerking een breed begrip. Onder dit begrip vallen alle vormen van samenwerking, van een eenvoudige samenwerking zonder overeenkomst tot en met een fusie. Een samenwerking zonder overeenkomst is een samenwerking tussen badmintonverenigingen waarbij niets is vastgelegd op papier. Bijvoorbeeld waarbij twee verenigingen samen gebruik maken van dezelfde accommodatie. In dit onderzoek wordt eveneens gesproken over een samenwerkingsovereenkomst. Dit is een overeenkomst tussen twee of meerdere badmintonverenigingen over het samenwerken met elkaar. De verenigingen behouden in deze situatie hun eigen zelfstandigheid (De Boer, 2001). Een fusie is de meest vergaande vorm van een samenwerking. Met een fusie wordt een situatie bedoeld waarin twee [...] verenigingen zagezegd 'samensmelten' (Rip et al., 1996; Batelaan et al., 2006).

Volgens de statuten van de NBB, zijn er drie fusie mogelijkheden:

a) "Twee of meer lidverenigingen vormen samen een nieuwe vereniging terwijl de oude lidverenigingen worden ontbonden; de nieuwe vereniging wil lid worden van de NBB.

b) Een aantal lidverenigingen wordt samengevoegd met een andere vereniging (al dan niet lid van de NBB) die na de fusie blijft bestaan; de toegetreden lidverenigingen worden ontbonden; de overgebleven vereniging wil lid blijven, respectievelijk worden van de NBB.

c) In gevallen die niet geregeld zijn onder de letter a of b kan het Bondsbestuur besluiten om dit artikel van toepassing te verklaren indien alle betrokken verenigingen hierom verzoeken” (Rip et al., 1996).

Samenwerking wordt gestimuleerd vanuit de NBB en wordt als onderdeel gezien van de segmentering van de NBB. Marksegmentatie is het bekijken van een heterogene markt als een aantal kleine homogene markten met verschillende voorkeuren en die toe te schrijven aan de wensen van de klant voor meer tevredenheid (Smith, 1956 in: Wedel et al., 2002). Deze definitie wordt nog steeds als een goede definitie gezien. Van de Berg (2000:1) geeft aan dat segmenteren het opdelen van de markt is, in verschillende te onderscheiden (homogene) groepen. In dit geval het opdelen van de badmintonverenigingen in verschillende gelijke groepen. Het segmenteren heeft als doel om de problemen van de badmintonverenigingen duidelijk in kaart te brengen en om zo beter aan de behoefte en wensen van de badmintonverenigingen te voldoen. Eveneens is het doel om de doelstelling van de NBB; ledenbehoud te bereiken. De doelstelling van de NBB bepaald de eisen voor de basis van segmentatie (Wedel et al., 2002). De medewerkers van de NBB hebben er voor gekozen om de aangesloten badmintonverenigingen te segmenteren naar de volgende criteria: aantal leden, opbouw ledenbestand, aantal doelgroepen, aanbod van de vereniging, accommodatie (wel/ niet eigen beschikbaarheid), kwantiteit/kwaliteit kader en financiële criteria. Deze criteria zijn allemaal intern georiënteerd en meetbare kenmerken van een badmintonvereniging. Dit is geen standaard regel, want de criteria om een segment te bepalen kunnen bij elke organisatie verschillen (Ernst et al., 1994). Er kunnen tevens extern georiënteerde kenmerken zijn, zoals de afstand tussen badmintonverenigingen. Wanneer een badmintonvereniging juist wel of juist niet voldoet aan deze criteria, kan een samenwerking één van de oplossingen zijn om zo tot een ‘sterke’ vereniging te komen. Een vereniging die er bijvoorbeeld goed voor staat, kan een samenwerking met een badmintonvereniging aangaan die er minder goed voor staat om nog ‘sterker’ te worden. Waarom een aantal badmintonverenigingen er minder goed voorstaan, kan gedeeltelijk verklaard worden door de maatschappelijke ontwikkelingen en beleidsveranderingen van de rijksoverheid.

1.1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De maatschappij is volop in beweging, er is onder andere sprake van commercialisering, individualisering, professionalisering en vergrijzing (Crum, 1992; Breedveld et al., 2006; Dekker et al., 2007). Binnen de sportwereld hebben sportverenigingen tevens met deze maatschappelijke ontwikkelingen te maken. Deze ontwikkelingen hebben onder andere hun uitwerking op het vrijwilligerswerk binnen de sportverenigingen. Vrijwilligerswerk is “werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald wordt verricht ten behoeve van anderen of de samenleving” (WVC, 1991:4 in: Dekker et al., 2007:9). Het aantal vrijwilligers in de sportwereld is afgenomen. Door deze daling hebben sportverenigingen het steeds moeilijker om voldoende technisch kader te vinden. Drie van de vier genoemde ontwikkelingen in de maatschappij worden aan de hand van de uitwerking op het vrijwilligerswerk binnen de sportverenigingen besproken.

De sportcultuur is niet meer zoals vroeger identiek aan de sportverenigingcultuur. De sportverenigingen vormen nog steeds de harde kern, maar er zijn steeds meer

commerciële aanbieders op de sportmarkt (Crum, 1992). Er is sprake van commercialisering op sportgebied. Commercialisering is “het proces waarin een sportactiviteit als een product of dienst op zakelijke grondslag wordt gebracht of beoordeeld om hiervan profijt te trekken” (Van Bottenburg, 2006: 3). Er is een enorme stijging in het aanbod van fitnesscentra en sportscholen te zien. Hierdoor kiezen de mensen niet meer standaard voor de sportvereniging als men wil gaan sporten. Er wordt bij de sportactiviteiten gekeken naar de kosten en de baten en de efficiëntie en effectiviteit. Fitnesscentra zijn misschien wel iets duurder dan sportverenigingen, maar fitnesscentra hebben een programma op maat voor elk individu (Breedveld et al., 2006). Individualisering is tevens een maatschappelijke ontwikkeling die op dit moment plaatsvindt.

Individualisering is een verschuiving van de aandacht van het individu, waarbij deze aandacht meer op het eigenbelang en daarmee automatisch minder op zogenaamde belangen of groepsbelangen wordt gericht (Boessenkool et al., 2001:18). Binnen de sportverenigingen is een teruglopende betrokkenheid te zien. Er is een daling in de tijd die men besteedt aan sociale contacten en tevens zijn mensen minder betrokken bij het vrijwilligerswerk binnen de vereniging. Het is niet alleen dat er minder mensen vrijwilligerswerk doen binnen de vereniging er heeft tevens een lichte daling onder het lidmaatschap van een sportvereniging plaatsgevonden. Door de daling van het aantal leden hebben de verenigingen automatisch minder mensen om vrijwilligerswerk uit te laten voeren zoals, wedstrijden en activiteiten organiseren (Breedveld et al., 2006). Binnen de sportverenigingen is er hierdoor vaak te weinig technisch kader om een sportvereniging meer dan alleen te laten draaien. Deze sportverenigingen kiezen dan vaak alleen voor het hoog nodige. Het maken van een beleidsplan heeft in deze situatie geen prioriteit.

Echter door de professionalisering die plaats heeft gevonden bij de sportverenigingen gaat het er allemaal veel zakelijker en formeler aan toe. Er wordt verwacht dat elke sportvereniging een beleidsplan maakt, waardoor er adequater en efficiënter op de behoefte van de leden kan worden ingespeeld. Het gevaar is dat door de professionalisering de leden niet meer persoonlijk worden benaderd, maar als instrument. Dit creëert een afstand tussen het bestuur en de leden en hierdoor kunnen tevens vrijwilligers binnen de sportverenigingen afhaken (Dekker et al., 2007).

Op korte termijn zal het potentieel vrijwilligers door de vergrijzing echter toenemen. Op een gegeven moment zullen deze mensen stoppen met vrijwilligerswerk en dan ontstaat er een probleem. Doordat er nu veel oudere mensen vrijwilligerswerk doen, heeft dit een geringe aantrekkingskracht voor jongeren (Dekker et al., 2007). Doordat er weinig jongeren in besturen en commissies zitten, creëren zij minder binding en betrokkenheid met de vereniging dan de ouderen. De afname van de sociale betrokkenheid is niet iets dat alleen in de sportwereld speelt, maar in de gehele samenleving. (Putnam, 2000) Volgens Vanreusel (1993 in: Elling et al., 2004 in: Kunnen, 2004) is een vroege (positieve) socialisatie in de sport van belang voor levenslange sportdeelname. Om dit tot stand te brengen, spelen verschillende factoren een rol, waaronder de ouders en de sociale en culturele context waarin zij leven (Coakley, 2003). Wanneer leden op jongere leeftijd in commissies gaan en positieve ervaring opdoen, werpt dit op latere leeftijd zijn vruchten af.

1.1.2 Beleidsveranderingen rijksoverheid

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen hebben er een aantal beleidsveranderingen plaatsgevonden bij de rijksoverheid. Deze veranderingen zijn tevens van invloed op de sportwereld.

De rijksoverheid heeft op het gebied van sport een randvoorwaardenscheppend, vertegenwoordigend en coördinerende rol in Nederland. Het rijksbeleid wordt als richtinggevend gezien voor het beleid van andere beleidspartners, zoals de NBB. De directie Sport van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt gezien als eerste verantwoordelijke voor de voorbereiding van het nationaal sportbeleid (Van der Poel, 2006).

De rijksoverheid heeft in 2003 een belangrijke wijziging gebracht in de subsidieregeling. De instellingsubsidies, die er gericht op waren om de betreffende organisaties in stand te houden verdwenen. Organisaties komen alleen nog maar in aanmerking voor projectsubsidies. De achterliggende gedachte hiervan is, dat het geen taak is van de overheid om sportbonden financieel overeind te houden. De sportbonden kunnen alleen nog maar subsidie krijgen voor projecten die bijdragen aan de expliciete doelstellingen van de rijksoverheid (Van der Poel, 2006).

De hoofddoelstelling is: "een sportieve samenleving waarin zowel veel aan sport wordt gedaan als van sport wordt genoten". Deze hoofddoelstelling bestaat uit vier specifieke doelen:

1. "Mensen gaan meer sporten en bewegen voor hun gezondheid
2. Via de sport komen mensen elkaar meer tegen en gaan meer werken aan maatschappelijke activiteiten
3. Mensen gedragen zich sportief en respecteren (spel)regels
4. Topsport wordt bevorderd als symbool van ambitie, als bron van ontspanning en ter versterking van het nationaal imago in binnen- en buitenland" (Van der Poel, 2006:53)

Uit de doelstellingen is af te lezen dat het sportbeleid sport inzet als instrument om externe (beleids)doelen te halen. De eerste doelstelling is bijvoorbeeld een doel van het volksgezondheidsbeleid. Bij Volksgezondheid willen ze dat mensen meer gaan bewegen voor hun gezondheid.

Sportbonden ontvangen alleen subsidies voor activiteiten die in verband staan met deze vier specifieke doelen. Een financiële ondersteuning op andere gebieden is er niet meer bij. De vraag is of met deze instrumentele betekenis van sport dit niet ten koste gaat van de ondersteuning van de sport zelf? Hoe houden sportbonden en sportverenigingen zich hieronder? Het rijksbeleid wordt echter als richting gezien voor de andere beleidspartners van de rijksoverheid en tevens voor de NBB (van der Poel, 2006).

1.1.3 Betekenissen NBB

Wil de NBB nog wel beleidspartner zijn van de rijksoverheid? Het huidige beleid is immers vooral gericht op het inzetten van sport als instrument voor het behalen van maatschappelijke doelen. Daarnaast is het beleid niet meer gericht op de NBB in hun eigen functioneren te ondersteunen.

De NBB doet mee met één project dat bijdraagt aan de expliciete doelstelling van de rijksoverheid, namelijk het Nationaal Actieplan Sport en Bewegen. Op deze manier halen zij subsidies binnen en betekenen zij iets voor de maatschappij. Echter is het wenselijk om op sommige momenten meer subsidie binnen te krijgen. De NBB heeft namelijk niet alleen met beleidsveranderingen van de rijksoverheid te maken gehad,

maar tevens met maatschappelijke ontwikkelingen. De uitwerkingen van deze ontwikkelingen zijn niet alleen zichtbaar op het bondsbureau van de NBB, maar tevens bij de aangesloten badmintonverenigingen.

Er werd al gesproken over de vele commerciële aanbieders op de sportmarkt. De badmintonverenigingen hebben te maken met deze concurrentie. Er zijn veel mensen die aan badminton doen bij badmintonverenigingen die niet zijn aangesloten bij de NBB. Bij deze verenigingen hoeft men geen bondscontributie te betalen, wat erg aantrekkelijk is. Onder andere doordat de NBB minder subsidie binnen krijgt, kan de NBB de bondscontributie niet omlaag doen. Sinds de jaren '90 is er al sprake van een daling in het ledenaantal bij de NBB door onder andere de concurrentie op de sportmarkt.

Tevens is er bij het badminton sprake van individualisering, al is daar nu een kentering in aan het komen. Binnen de badmintonwereld blijkt tijdens de trainingen dat mensen weer meer behoefte hebben aan sociale contacten. De mensen vinden het steeds fijner om met verschillende mensen te trainen en na afloop wat te drinken met elkaar. De betrokkenheid bij de verenigingen blijkt echter nog steeds af te nemen. Binnen de badmintonverenigingen is er hierdoor vaak te weinig technisch kader om de vereniging meer dan alleen te laten draaien.

Veel badmintonverenigingen hebben een beleidsplan geschreven, waardoor adequater en efficiënter op de behoefte van de leden kan worden ingespeeld. Of door deze professionalisering de leden bij badmintonverenigingen niet meer persoonlijk worden benaderd is niet helemaal duidelijk. Wel gaat er tegenwoordig veel digitaal in de badmintonwereld. Dit creëert een afstand tussen de leden en het technisch kader. Hierdoor is er een kans dat mensen minder snel een vrijwilligersfunctie binnen de vereniging oppakken.

Daarnaast is er binnen de badmintonwereld vergrijzing opgetreden. Een aantal goede trainers is 65 jaar geworden. Deze trainers geven nu nog les, maar er is geen nieuwe aanwas. Wanneer zij stoppen, zullen binnen deze NBB badmintonverenigingen problemen ontstaan om op niveau te blijven sporten en zal het ledenaantal mogelijk nog verder terugzakken. Doordat er nu veel oudere trainers actief zijn, is dit niet aantrekkelijk voor de jeugd. Om de jeugd meer te betrekken bij de vereniging heeft de NBB onlangs de Kids Games ontwikkeld. Hierbij is het de bedoeling dat kinderen die geen competitie spelen mee gaan doen aan toernooitjes in de buurt en hierdoor meer plezier hebben in het badminton. Doordat deze kinderen actiever mee gaan doen, krijgen ze meer betrokkenheid en binding met de vereniging. Kinderen blijven op die manier langer bij de vereniging. Door een binding te creëren, zullen deze kinderen sneller geneigd zijn om zich in te zetten voor de vereniging. Het is zeer belangrijk ten aanzien van leden- en kaderwerving in sportverenigingen om beschikbare, potentiële geïnteresseerde en talentvolle personen binnen te halen en te behouden (Elling et al., 2004 in: Kunnen: 2004).

Rekening gehouden met de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in het rijksoverheidsbeleid kan samen met de aanleiding van dit onderzoek tot de volgende probleemstelling worden gekomen.

1.2 Probleemstelling

Bij de NBB is er de laatste jaren sprake van een daling van het ledenaantal. De afgelopen achttien jaar is de NBB veel leden kwijt geraakt. Daar komt bij dat er daarnaast minder lidverenigingen bij de NBB zijn aangesloten, terwijl de NBB juist wil

groeien. Wanneer er toch nieuwe lidverenigingen zich aanmelden, zijn dit vaak badmintonverenigingen die als derde of vierde lidvereniging in een gemeente erbij komen (NBB, 2006). Dit wil de NBB graag voorkomen, want deze verenigingen zijn vaak klein en hebben veel concurrentie van andere badmintonverenigingen op lokaal niveau. Hierdoor is het lastig voor deze badmintonverenigingen om te groeien. Tevens kunnen er problemen ontstaan bij het vinden van een accommodatie voor de trainingen en de afhankelijkheid van de gemeente en andere sportverenigingen is aanwezig.

Op dit moment heeft de NBB te veel en te kleine verenigingen om effectief aan de vergroting van het ledental te werken. 'Sterke' verenigingen zijn wel in staat nieuwe leden op te vangen. De medewerkers van de NBB denken dat een samenwerking tussen badmintonverenigingen kan leiden tot 'sterke' verenigingen. Het probleem is dat de NBB, ondanks verschillende succesvolle vormen van samenwerken, hier echter nog weinig kennis over heeft.

1.2.1 Doelstelling

De belangrijkste doelstelling van de NBB is het realiseren van ledengroei. De medewerkers van de NBB willen dit bereiken door grote en 'sterke' verenigingen te creëren. Een manier om 'grote' en 'sterke' verenigingen te creëren is door badmintonverenigingen samen te laten werken. De medewerkers van de NBB denken dat een 'sterke' vereniging beter in staat is nieuwe leden op te vangen en te behouden.

Hierdoor is het van belang om te onderzoeken hoe bestuurders van badmintonverenigingen tegenover samenwerking staan en welke betekenis zij hieraan geven. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat de kenmerken van een 'sterke' vereniging zijn en of een samenwerking kan leiden tot een 'sterke' vereniging en tot leden groei. De mogelijkheden en belemmeringen die naar voren komen, zijn eveneens interessant. Tevens is het belangrijk om te weten welke rol de NBB volgens bestuurders van badmintonverenigingen speelt en kan spelen.

1.2.2 Vraagstelling

De doelstelling van het onderzoek leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen en welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is de onderzoeksvraag verdeeld in vijf deelvragen.

1. Welke kenmerken dragen volgens bestuurders van badmintonverenigingen bij aan 'sterke' verenigingen?
2. Welke mogelijkheden zien bestuurders van badmintonverenigingen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen?
3. Welke belemmeringen zien bestuurders van badmintonverenigingen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen?
4. Welke rol speelt de NBB bij samenwerking tussen badmintonverenigingen volgens bestuurders van badmintonverenigingen?
5. Welke rol dient de NBB in te nemen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen volgens bestuurders van badmintonverenigingen?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn er half gestructureerde interviews gehouden met bestuurders van badmintonverenigingen. De interviewtopics die gebruikt zijn bij deze interviews, zijn voortgekomen uit de literatuur en de onderzoeksvragen. Na afloop zijn de interviews geanalyseerd aan de hand van dezelfde theorieën en onderzoeksvragen. Uit deze analyses zijn de conclusies getrokken.

1.3 Relevantie

Op grond van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, besproken in paragraaf 1.1.1, wordt in de komende jaren een verdere differentiatie van de sport verwacht (Schutte, 2001; Crum, 1992 en Lucassen et al., 2006). Het is daarom verstandig om als badmintonvereniging een analyse te maken in een bredere maatschappelijke context om de vitaliteit van de vereniging te bepalen. "Vitaliseren is het proces waarin (bestuurders van) sportverenigingen al dan niet bewust omgaan met veranderingen in maatschappelijke ontwikkelingen en/of de sportbeleving van de leden" (Anthonissen, 1997). Een 'sterke' vereniging is hiertoe in staat.

Om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen biedt het samenwerken op lokaal niveau met andere sport- of badmintonverenigingen vele kansen. Een belangrijk punt is de efficiëntie van het bundelen van de krachten. Te denken valt aan het samen gebruiken van een accommodatie, waar een samenwerkingsovereenkomst nodig kan zijn. Inspelend op de ontwikkeling waarin de wensen van de sporter toenemen, biedt samenwerking tussen meerdere verenigingen tevens kansen om te komen tot een breder activiteiten- en sportaanbod. Een andere vorm van samenwerken is de samenwerking ten aanzien van de bedrijfsvoering waaruit een fusie van badmintonverenigingen kan voortvloeien. Deze fusie kan leiden tot een 'sterke' vereniging (Schutte, 2001).

Uit eerder onderzoek blijkt dat veel sportverenigingen zich bezighouden met vraagstukken rond samenwerking (Boessenkool et al., 1997). Wanneer er binnen de badmintonwereld wordt gekeken, is te zien dat daar verschillende fusies hebben plaatsgevonden.

Als men opzoek gaat naar theoretische perspectieven voor dit fusieproces, komt men al gauw in het bedrijfsleven terecht. Er zijn wel al enkele onderzoeken gedaan binnen de sportwereld, maar dit beperkt zich tot de voetbalsport.

Dit onderzoek biedt iets nieuws, omdat er gekeken wordt naar de betekenissen van bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen. Mogelijk kan dit onderzoek iets toevoegen aan de theorie over samenwerking in sportorganisaties.

1.4 Opbouw rapport

Na het eerste hoofdstuk waaruit de aanleiding, probleemstelling en relevantie van het onderzoek duidelijk zijn geworden, wordt in het volgende hoofdstuk de onderzoeksaanpak beschreven. Hierin komen het onderzoeksperspectief van de onderzoeker en de gebruikte onderzoeksmethoden aan de orde. Hoofdstuk drie behandelt de theorie rondom sportverenigingen, samenwerking en relaties. Het vierde hoofdstuk geeft de resultaten weer en in hoofdstuk vijf wordt aan de hand van de vijf deelvragen antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Dit wordt gevolgd door enkele punten met betrekking tot de conclusie en de onderzoeksmethode die ter discussie worden gesteld. Er wordt afgesloten met de aanbevelingen die gedaan zijn aan de NBB.

2 Onderzoeksaanpak

Dit hoofdstuk behandelt de wijze waarop het onderzoek vorm heeft gekregen. In de eerste paragraaf wordt stilgestaan bij het onderzoeksperspectief. Dit is het perspectief waarmee de onderzoeker naar het onderzoek kijkt. Tevens wordt de visie van de onderzoeker duidelijk gemaakt met betrekking tot betekenisgeving en organisatiecultuur. In de daarop volgende paragraaf wordt de onderzoeksmethoden behandeld. Hierin wordt duidelijk welke methoden van dataverzameling er zijn gebruikt. In de laatste paragraaf wordt het hoofdstuk kort samengevat.

2.1 Onderzoeksperspectief

Onderzoek kan vanuit verschillende stijlen en perspectieven benaderd worden. Dit onderzoek naar de betekenissen die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen is een sociaal wetenschappelijk kwalitatief onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van een interpretatieve benadering. Deze benadering is sturend voor heel het onderzoek, zowel bij de methoden van onderzoek als bij de analyse van de gegevens. De onderzoeker heeft voor deze benadering gekozen omdat dit een persoonlijk betrokken benadering is.

Binnen de interpretatieve benadering staat de mens, als persoon centraal. Het menselijk handelen wordt vastgesteld door de persoonlijke interpretaties en betekenissen die de onderzoeker en de respondenten geven aan de wereld vanuit hun levenservaring. Levenservaring bestaat uit externe sociale factoren die niet direct waarneembaar en te meten zijn. De mensen uit iemands omgeving beïnvloeden bijvoorbeeld een persoon (Henn et al., 2006).

Bij een interpretatieve benadering wordt het onderzoek gedeeltelijk vooraf geleid door belangrijk geachte theoretische concepten. Deze theoretische concepten worden gebruikt bij het structureren en afnemen van halfgestructureerde interviews. In dit onderzoek heeft de onderzoeker eveneens halfgestructureerde interviews afgenomen. Daarbij heeft zij gebruik gemaakt van belangrijk geachte theoretische concepten. De onderzoeker is naar bestuurders van badmintonverenigingen toe gegaan om de betekennissen die zij geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen te achterhalen. Tijdens de half gestructureerde interviews was er sprake van een dubbele interpretatie. De onderzoeker, maar eveneens de bestuurders interpreteerde de werkelijkheid, maar tevens de gevoelens, verklaringen en meningen op een andere manier. De onderzoeker heeft uiteindelijk haar eigen interpretatie aan de interpretaties van de respondenten gegeven. Doordat in sociaalwetenschappelijk onderzoek het menselijk handelen en interpretaties centraal staan is subjectiviteit onoverkomelijk (Deetz, 1996; Henn et al., 2006). De onderzoeker analyseert en interpreteert de gegevens die verkregen zijn en vervolgens wordt empirisch een geconstrueerde werkelijkheid vastgesteld (Gratton et al., 2007).

Het doel van interpretatief onderzoek is het weergeven van een algemeen beeld van hoe de werkelijkheid in elkaar zit. De situaties en problemen binnen de badmintonwereld worden beschreven op lokaal niveau. Daarnaast is er ruimte om het vreemde te zien, bijvoorbeeld dat een gezonde badmintonvereniging als enige wil samenwerken, om zichzelf nog 'sterker' te maken. Tevens wordt er veelal uitgegaan van praktische kennis die is opgedaan in een bepaalde situatie. Wanneer een badmintonvereniging eens te maken heeft gehad met een samenwerking, dan gebruiken mensen deze praktische kennis wanneer zich nog een keer zoiets voordoet (Deetz, 1996).

Zoals al eerder bleek staan betekenisgeving en interpretaties centraal. Omdat de badmintonverenigingen centraal staan in dit onderzoek zal in de volgende subparagrafen worden uitgelegd welke visie de onderzoeker heeft met betrekking tot betekenisgeving en organisatiecultuur.

2.1.1 Betekenisgeving

De onderzoeker maakt in dit onderzoek gebruik van de theorie van Weick (1995) over betekenisgeving en interpretaties. Volgens Weick is er een onderscheid tussen betekenisgeving en interpretaties. Betekenisgeving slaat op een handeling of een proces, terwijl een interpretatie een proces kan zijn, maar tevens omschreven kan worden als een product; 'een interpretatie'. Onder betekenisgeving valt het uitvinden van eigen waarheden en onder interpretaties valt het ontdekken van deze waarheden. Betekenisgeving en interpretaties vullen elkaar aan.

Volgens Weick (1995) zijn er zeven kenmerken als een proces van betekenisgeving.

1. Betekenisgeving begint met een betekenisgever. Bijvoorbeeld met een bestuurder van een badmintonvereniging. Maar geen enkel bestuurslid handelt als een op zich zelf staande betekenisgever. Door interacties met andere personen heeft de bestuurder continu te maken met herdefiniëring van de werkelijkheid. Dit valt samen met het afwegen welke identiteit het beste aansluit bij de situatie. Hoe meer identiteiten de bestuurder tot zijn beschikking heeft, hoe meer betekenissen de bestuurder aan een situatie kan geven. Hierdoor zal deze bestuurder minder snel verrast of verbaasd zijn.
2. De vorming van betekenis door een bestuurder is een proces gericht op wat in het verleden heeft plaatsgevonden. Een eerdere beleefde ervaring wordt meegenomen in een nieuwe situatie.
3. Bij betekenisgeving bepaalt de bestuurder van een badmintonvereniging zijn omgeving. Deze omgeving remt zijn handelen. Terwijl de handelingen van de bestuurder cruciaal zijn voor betekenisgeving. Na het handelen, kan er betekenis toegekend worden.
4. De betekenisgeving van een badmintonbestuurder is te beïnvloeden door andere mensen waarmee de badmintonbestuurder is. Er is nooit een individuele betekenisconstructie. Betekenisgeving is een sociaal proces.
5. Daarnaast is betekenisgeving een continu proces. Wanneer het voortdurende proces wordt onderbroken door bijvoorbeeld een plotseling nieuw contact met een badmintonvereniging, beïnvloedt dit het proces van betekenisgeving. Deze momenten zijn later als referentiekader te gebruiken.
6. Bestuursleden hebben een eigen referentiekader. Op basis hiervan geven zij betekenis aan een groter geheel.
7. Betekenisgeving is eerder gebaseerd op aannames dan op feiten. De badmintonbestuurder probeert van een gebeurtenis een logisch en kloppend verhaal te maken. Samenhang en geloofwaardigheid hebben voorrang op feitelijkheden, waardoor betekenisgeving subjectief is (Weick, 1995).

In dit onderzoek gaat het om betekenisgeving. De onderzoeker is er van bewust dat betekenisgeving een proces is van zeven stappen en dat de respondenten op deze manier betekenis geven. Net als de badmintonbestuurder uit dit voorbeeld, geven de geïnterviewde badmintonbestuurders betekenis op deze manier. Het antwoord wat een badmintonbestuurder geeft tijdens dit onderzoek, zegt op zich zelf niets, maar staat in verband met andere zaken.

2.1.2 Organisatiecultuur

Cultuur is een lastig begrip. Er is al veel over geschreven vanuit verschillende benaderingen. Het concept cultuur wordt op dit moment steeds vaker in relatie gebracht met onderzoeken naar organisaties. In dit onderzoek komt het concept cultuur aan de orde bij badmintonverenigingen. Volgens Smircich (1983) zijn er vijf manieren van organisatiecultuur: comparative management, corporate culture, organizational cognition, organizational symbolism en unconscious processes and organization. Bij de eerste twee manieren wordt cultuur gezien als een variabele in organisatieprocessen. Een organisatie heeft in dit geval een cultuur. Bij de laatste drie manieren wordt cultuur gezien als een metafoor in organisatieprocessen. Hierbij bestaat het beeld dat een organisatie een cultuur is. Morgan (1986) ziet organisaties als verschillende metaforen. De cultuurmetafoor is daar één van. Binnen deze metafoor wordt het volgende onder cultuur verstaan: het patroon van ontwikkeling van mensen, dat voort komt uit het sociale systeem van kennis, waarden, wetten en dagelijkse rituelen (Morgan, 1986). In dit onderzoek ziet de onderzoeker cultuur als een metafoor. Een organisatie is cultuur! In dit geval: een badmintonvereniging is cultuur!

De onderzoeker maakt binnen deze visie van organisatiecultuur gebruik van het concept; organizational symbolism. Hierbij wordt cultuur gezien als een systeem van gedeelde symbolen en betekenissen. Het symbolisch handelen moet geïnterpreteerd, gelezen of ontcijferd worden om begrepen te worden (Smircich, 1983).

Bolman et al. (2003) kijken vanuit vier verschillende frames naar organisaties. Eén van die frames is het Symbolisch Frame, waar van de volgende basisassumpties wordt uitgegaan: van belang is niet zozeer wat er gebeurt, maar de betekenis die hieraan wordt gehecht. Gebeurtenissen kunnen meerdere betekenissen hebben omdat mensen ervaringen verschillend interpreteren. Mensen creëren symbolen om verwarring weg te nemen, voorspelbaarheid te vergroten, richting te geven en te zorgen voor hoop en vertrouwen binnen de vereniging. Binnen een vereniging is te zien hoe mensen gekleed komen, maar eveneens hoe ze praten met elkaar en hoe ze elkaar behandelen. Mythen, ceremonies en rituelen helpen mensen om zin te geven aan hun werk (en persoonlijke leven), maar zijn tevens elementen waardoor nieuwe leden de vereniging leren kennen (Schermerhorn, 2002; Bolman et al., 2003).

Een badmintonvereniging wordt in stand gehouden op symbolische wijzen, door middel van de taal dat gedeelde betekenissen en gedeelde werkelijkheden vergemakkelijkt. Belangrijk hierbij is hoe individuen hun ervaringen interpreteren en begrijpen en hoe deze samenhangen met handelingen (Smircich, 1983).

Samenvattend kan cultuur gedefinieerd worden als een door leden gedeeld sociaal systeem van kennis, waarden, wetten, dagelijkse rituelen, symbolen en betekenissen, waar mensen in geloven en die richting geeft aan hun denken en handelen. Kortom de gedeelde betekenissen die worden gegeven aan het omgaan met elkaar in een organisatie.

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de gehanteerde methoden in dit onderzoek, waarbij gebruik gemaakt is van de interpretatieve benadering.

2.2 Onderzoeksmethoden

Zoals uit het onderzoeksperspectief duidelijk is geworden, is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek. De onderzoeker heeft bestuurders van badmintonverenigingen

geïnterviewd en heeft te maken gekregen met emoties en gevoelens. Deze gegevens zijn van kwalitatieve aard.

“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren” (Boeije, 2006:27).

De verschillende onderzoeksmethoden van dataverzameling van dit onderzoek en de wijze van analyse worden in volgende subparagrafen toegelicht.

2.2.1 Literatuurstudie

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek is er een literatuurstudie verricht. In deze studie is er gekeken naar sportverenigingen in Nederland. Wat zijn kenmerken van ‘sterke’ of ‘gezonde’ sportverenigingen? Wat zijn de verschillende oriëntaties van verenigingen en de verschillende bestuursstijlen van besturen? Tevens is er gekeken naar verschillende vormen van samenwerking. Samenwerkingsovereenkomsten en fusies worden behandeld, waarbij de weerstand van de leden aan de orde komt. Als laatste zijn er de relaties tussen sportverenigingen en andere actoren behandeld. Welke vormen van interactie vinden er plaats en welke rollen kunnen de NBB en andere actoren spelen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen? Het theoretisch kader is eerst gebruikt bij het opstellen van een topiclijst en richtvragen voor de half gestructureerde interviews. Doordat er tijdens de interviews nieuwe aspecten aan de orde kwamen, is het theoretisch kader verder uitgebreid. Vervolgens is het theoretisch kader gebruikt om het empirisch materiaal te beschrijven en te interpreteren.

2.2.2 Onderzoekspopulatie

Om te achterhalen wat de betekenissen zijn die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen, moeten er halfgestructureerde interviews afgenomen worden. Er is gekozen voor besturen van badmintonverenigingen die te maken hebben met samenwerking tussen badmintonverenigingen. Deze onderzoeksgroep is gekozen, omdat het niet mogelijk is om van alle badmintonverenigingen bestuurders te interviewen. Tevens is het niet mogelijk om alle leden van een badmintonvereniging te ondervragen. Daarnaast zijn de bestuursleden direct betrokken bij een samenwerking met andere badmintonverenigingen, waardoor zij waarschijnlijk over meer kennis bezitten over deze samenwerking dan de leden.

Er zijn drie verschillende categorieën gemaakt. Onder de eerste categorie vallen badmintonverenigingen die de afgelopen drie jaar gefuseerd zijn. De tweede categorie bestaat uit badmintonverenigingen die op dit moment in fusiebesprekingen zitten en onder de laatste categorie vallen badmintonverenigingen die eenvoudig samenwerken of hebben samengewerkt. Voor het selecteren van deze verenigingen was een kort vooronderzoek nodig. In de jaarverslagen van de NBB was terug te vinden welke verenigingen de afgelopen jaren gefuseerd waren, maar de andere informatie was daar niet te vinden. Die informatie moest uit de strategiegesprek verslagen gehaald worden. Niet alle verenigingen hebben hieraan meegedaan, daardoor vielen al vele verenigingen af.

Er zijn uiteindelijk vier badmintonverenigingen gekozen per categorie. In totaal zijn dit twaalf badmintonverenigingen. Na afloop bleek dat er één vereniging toch niet in een fusieproces zat, hierdoor zijn er vier verenigingen benaderd die net gefuseerd waren, drie verenigingen die aan het fuseren zijn en vijf verenigingen die samenwerken of hebben samengewerkt. Deze twaalf verenigingen zaten door heel Nederland, alleen de noordelijke provincies zijn niet vertegenwoordigd.

Naast de besturen van de badmintonverenigingen is er nog een deskundige van de NBB geïnterviewd om te achterhalen wat de betekenissen zijn van de NBB met betrekking tot samenwerking tussen badmintonverenigingen. Daarnaast kunnen de interviewresultaten vergeleken worden om te kijken of de NBB en de verenigingen op één lijn zitten.

2.2.3 Halfgestructureerde interviews

Zoals in het begin van dit hoofdstuk duidelijk is geworden zijn er met behulp van een topiclijst en richtvragen (bijlage II) halfgestructureerde interviews afgenomen met bestuurders van badmintonverenigingen en de directeur van de NBB. Hierdoor werden de individuele betekenissen van de bestuurders van badmintonverenigingen en de directeur over samenwerking tussen badmintonverenigingen achterhaald. Daarnaast werd duidelijk welke rol de NBB dient in te nemen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen en wat de kenmerken zijn van 'sterke' verenigingen.

De interviews zijn niet in een bepaalde topicvolgorde afgenomen. Wanneer een bestuurder veel informatie kon geven over een eenvoudige samenwerking, werd er minder gesproken over fusies. Hierdoor werd er op één onderwerp dieper ingegaan wat in een enkel geval leidde tot het aansnijden van onverwachte onderwerpen. Dit heeft er toe geleid dat er af en toe na een interview een aantal topics zijn aangepast, verwijderd of toegevoegd, zodat bij het volgende interview een betere topiclijst beschikbaar was. In alle interviews is gesproken over de rol van de NBB bij samenwerking tussen badmintonverenigingen.

In totaal zijn twaalf interviews afgenomen met bestuursleden van verschillende badmintonverenigingen en één interview met de directeur van de NBB. De meeste interviews zijn bij de bestuursleden thuis afgenomen. Eén interview is in de sporthal afgenomen, één op het werk en de andere net als het interview van de directeur van de NBB, op het bondsbureau in Nieuwegein. In twee gevallen was de vrouw van het bestuurslid eveneens aanwezig in de woonkamer en bij een derde kwam zij halverwege binnen. Eén vrouw heeft zich bemoeit met het interview, maar zij bleek zelf tevens in het bestuur van de badmintonvereniging te zitten. Verder werden de interviews een aantal keren verstoord door een deurbel, telefoon en gedag zeggende mensen.

De interviews duurden gemiddeld drie kwartier. Alle interviews zijn met een mp3-speler opgenomen en daarna woordelijk uitgewerkt. Tevens maakte de interviewer enkele fieldnotes, zodat deze meegenomen konden worden bij een volgend interview, wanneer het eerdere interview nog niet volledig was uitgewerkt.

2.2.4 Analyse

Bij de analyse van de woordelijk uitgewerkte interviews is gebruik gemaakt van coderen. Alle tekst is zeer goed gelezen en ingedeeld in fragmenten. Elk fragment heeft een hoofdcode gekregen. Doordat deze codes soms vrij breed waren, is er gekozen om er een extra code onder te hangen. Zo heeft een fragment bijvoorbeeld

de hoofdcode 'belemmeringen' gekregen met de extra code 'cultuur'. Dit omdat er veel verschillende belemmeringen waren. Vervolgens is per code gezocht naar interessante uitspraken die gebruikt konden worden voor de analyse (Boeije, 2004). Bij interpretatief onderzoek is het niet alleen belangrijk om bij de analyse op patronen en overeenkomsten te letten, maar juist op variaties en verschillen of op zaken die niet worden gezegd. De antwoorden van de directeur van de NBB verschilden bijvoorbeeld een aantal keren met antwoorden van enkele bestuurders van badmintonverenigingen. Toch kunnen eveneens de overeenkomsten in de interviews een goede onderbouwing zijn voor relevante uitspraken. Maar de verschillende antwoorden kunnen tevens wat vertellen over de betekenissen die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking en welke rol de NBB dient in te nemen met betrekking tot samenwerking tussen badmintonverenigingen.

2.3 Tot slot

De keuzes die in het onderzoeksproces gemaakt zijn, zijn verantwoord en beschreven. Er is duidelijk gemaakt welke onderzoeksmethoden er zijn gebruikt en vanuit welk perspectief de onderzoeker heeft gehandeld.

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader waar dit onderzoek op gebaseerd is beschreven. Aan de hand daarvan zijn de interviewtopics gemaakt voor de halfgestructureerde interviews, die op hun beurt weer antwoord geven op de onderzoeksvraag.

3 Theoretisch kader

Door gebruik te maken van theoretische perspectieven is er dieper op dit onderzoek in gegaan. Binnen de theorie is bekeken wat de kenmerken zijn van een 'goede' sportvereniging. Sportverenigingen spelen binnen dit onderzoek een belangrijke rol. Eveneens worden de verschillende oriëntaties van sportverenigingen en de verschillende bestuursstijlen behandeld. De oriëntaties en bestuursstijlen van een sportvereniging staan in relatie met een 'goede' sportvereniging en met samenwerking. Er worden twee vormen van samenwerking tussen sportverenigingen behandeld: de samenwerkingsovereenkomst en de fusie. Omdat er bij samenwerking interacties plaats vinden, ontstaan er relaties tussen verenigingen. Deze relaties, in vormen van wederzijdse afhankelijkheid en met aspecten als macht en invloed komen eveneens aan de orde. Welke rollen de NBB en andere actoren kunnen spelen bij samenwerking wordt behandeld aan het eind van dit hoofdstuk. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte samenvatting.

3.1 Sportverenigingen

Sportverenigingen zijn non-profit vrijwilligersorganisaties en worden geleid door een bestuur. Volgens Meijs et al. (1994 in: Meijs, 1997) zijn er drie categorieën van vrijwilligersorganisaties. De vrijwilligersbestuurde organisatie, de vrijwilligersondersteunende organisatie (de doelen en het beleid worden geformuleerd door beroepskrachten en een beperkt deel van de uitvoerende taken wordt gedaan door vrijwilligers) en de vrijwilligersorganisatie. In dit onderzoek komen twee verschillende typen organisaties aan de orde. De NBB valt onder de eerste categorie, de vrijwilligersbestuurde organisatie. De doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bondsbestuur vormen en de beleidsvoorbereiding en uitvoering is in handen van de medewerkers van het bondsbureau. De NBB verleent haar diensten aan badmintonverenigingen. De badmintonvereniging valt onder de categorie vrijwilligersvereniging. De doelen van de vereniging worden opgesteld en gerealiseerd door vrijwilligers. En eventueel is er ondersteuning door een beroepskracht. Een aantal vrijwilligers vormt het bestuur. Het bestuur houdt de badmintonvereniging draaiende. Deze bestuurders moeten er voor zorgen dat de verenigingen goed draaien en zoals ze graag bij de NBB zien, zorgen dat de badmintonvereniging 'sterk' is. Maar wat is een 'goede' of 'sterke' vereniging?

3.1.1 'Sterke' verenigingen

Boessenkool et al. (2001) geven aan dat er geen duidelijke criteria zijn voor een 'goede' sportvereniging. Al valt er wel wat over een 'goede' sportvereniging te zeggen, want de 'goede' verenigingen kwamen in het onderzoek van Boessenkool et al. (2001) niet zo maar naar voren. Een 'goede' sportvereniging zou bekend(er) zijn, zou het om verschillende redenen in de beeldvorming van betrokkenen goed doen en onderhoudt vaker nauwere persoonlijke contacten. Het tweede aspect, het goed doen om verschillende redenen is erg breed. Hier kan het hebben van goed kader en het op orde hebben van de financiën onder vallen. Maar het kan tevens gaan om de sportieve prestaties van een vereniging. Al blijkt uit een later onderzoek van Boessenkool et al. (2004) dat een 'goede' sportvereniging een redelijke balans weet te vinden tussen recreatie en prestatie. Daaruit blijkt tevens dat direct betrokkenen in de sport aan een 'goede' vereniging drie essentiële waarden hechten: verenigingsbinding, goed kader en het op orde hebben van de financiën. Door de individualisering vinden bestuurders van sportverenigingen het belangrijk het kader vast te houden en binding met de leden vorm en inhoud te geven. Vele sportverenigingen hebben in de huidige maatschappij moeite met het vasthouden en

werven van vrijwilligers en leden. Wanneer een sportvereniging veel leden heeft en er voldoende kader is, beschouwen sportverenigingen dit als een goed en 'sterk' punt. Bestuurders van sportverenigingen vinden het belangrijk om zich op het huidige niveau hand te haven en doen dit graag op eigen kracht. Eventuele sponsors en commerciële activiteiten binnen een vereniging zijn wenselijk, maar zijn extra inkomsten. De financiën moeten zonder deze extra's al op orde zijn.

In de aanleiding van dit onderzoek werd duidelijk dat de NBB een zevental segmentatiecriteria heeft gekozen. De segmentatiecriteria die door de NBB gekozen zijn, komen op twee punten overeen met de resultaten van een 'goede' sportvereniging van Boessenkool et al. (2004). Eén van de criteria van de NBB is de kwantiteit/ kwaliteit van het kader. Het is de bedoeling dat een 'sterke' vereniging veel en goed kader heeft. Een ander criteria is het financieel gezond zijn. Een vereniging moet de financiën op orde hebben en gezond zijn om een 'sterke' vereniging te kunnen zijn. Het ziet er naar uit dat een 'sterke' vereniging voor een deel vergelijkbaar is met een 'goede' sportvereniging.

In de analyse wordt gekeken welke kenmerken van een 'sterke' vereniging de respondenten benoemen. Daarbij wordt gekeken of de NBB en de bestuurders van badmintonverenigingen vergelijkbare of afwijkende kenmerken van een 'sterke' vereniging noemen. Daarnaast wordt er gekeken of de 'sterke' verenigingen zijn ontstaan na een samenwerking. Of een vereniging 'sterk' is of een samenwerking wil sluiten, staat onder andere in verband met de oriëntatie van de vereniging.

3.1.2 Oriëntaties verenigingen

Een sportvereniging kan verschillende oriëntaties hebben. Deze oriëntaties zijn niet direct te koppelen aan de verschillende bestuursstijlen die aanwezig zijn, maar hebben daar soms wel een sterke verwantschap mee (Boessenkool et al., 2001). Zoals al eerder duidelijk is geworden hebben sportverenigingen te maken met maatschappelijke ontwikkelingen. Bestuurders van sportverenigingen moeten dan de keuze maken in welke richting zij zich kunnen of moeten ontwikkelen. De oriëntatie die zij kiezen is de hoofdoriëntatie, maar hoeft niet de enige te zijn. Het zal niet zo zijn dat een vereniging één bepaalde oriëntatie heeft, maar er kunnen tevens combinaties van meerdere aanwezig zijn.

Er zijn vier oriëntaties bekend (Boessenkool et al., 2001). De missionaire oriëntatie. Bij deze oriëntatie staat betrokkenheid centraal. Deze betrokkenheid is eigenlijk van zelfsprekend. Semi-professionele krachten voeren zelfstandig hun taken uit op basis van enthousiasme en de vele sportervaring. De verenigingen met een missionaire oriëntatie komen op voor de belangen van haar leden. Tevens zijn de leden bereid zich in te zetten voor de missie van de vereniging. Het voordeel van deze oriëntatie is dat aankomende leden een goed beeld kunnen vormen van de vereniging. De financiën worden op orde gehouden door de contributie en ledenacties. Dit is een kenmerk dat past bij een 'goede' sportvereniging. De professionele oriëntatie daarentegen is een oriëntatie die meestal in verband wordt gebracht met betalingsfaciliteiten. De financieringsbronnen zijn contributie, entreegelden en eventueel subsidies, maar tevens sponsoring en tv gelden. De centrale waarden binnen deze oriëntatie zijn de kwaliteitsstandaarden. Dat wil zeggen dat het goed opgeleid kader volgens specifieke richtlijnen te werk gaat. Dit is eveneens een kenmerk van een 'goede' sportvereniging. Het is belangrijk om goed kader te hebben. Bij een professionele oriëntatie is er geen democratische besluitvorming meer, maar krijgen de professionals het voor het zeggen. De commerciële oriëntatie is een oriëntatie waar het marktdenken een centrale plaats heeft. Winstgevendheid is

de belangrijkste centrale waarde. Belangrijke waarden vanuit het oogpunt winstmaximalisatie zijn efficiëntie, zakelijkheid en effectiviteit. De handelingen zijn zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Belangrijk is dat de producten en diensten adequaat, klantvriendelijk en effectief bij de leden terecht komen. De individuele klantgerichte oriëntatie heeft de leden als klanten centraal staan. De belangrijkste centrale waarde is klanttevredenheid. Kwaliteit wordt als eerste gezocht in het voldoen aan de wensen en behoefte van de leden. Op deze manier kan er binding ontstaan met de vereniging, wat een kenmerk is van een 'goede' sportvereniging (Boessenkool et al., 2001).

In de analyse wordt er gekeken of er kenmerken van een oriëntatie terug te zien zijn bij een vereniging die zich zelf een 'sterke' badmintonvereniging noemt. Wanneer veel verenigingen kenmerken van een bepaalde oriëntatie hebben, kan dat mogelijk gezien worden als meest geschikte oriëntatie om een 'sterke' vereniging te worden. Daarnaast wordt er gekeken of er verenigingen met een bepaalde oriëntatie een samenwerking zijn aangegaan. Mogelijk hangt dit eveneens af van de bestuursstijl die de bestuurders van de badmintonverenigingen hebben.

3.1.3 Bestuursstijlen

Naast de verschillende oriëntaties die bij een vereniging te vinden zijn, wordt niet elke vereniging op dezelfde manier bestuurd. Dit kan te maken hebben met de leeftijd van de bestuurder of met het opleidingsniveau of bijvoorbeeld met het soort vereniging. Volgens Anthonissen et al. (1998) zijn sportbesturen in te delen in drie typen bestuurders: bricoleurs, ingenieurs en regisseurs. Een sportbestuurder hoeft niet alleen kenmerken te hebben van één van de typen, maar kan tevens een combinatie van kenmerken hebben van twee typen.

Bricoleurs zijn bestuursleden die op de eerste plaats werken vanuit een nostalgisch gevoel voor clubliefde en die dat van de andere leden eveneens verwachten. Zij blijven volgens vaste patronen werken en als dit geen resultaat oplevert, blijven de bestuurders de oplossingen met nog meer inzet nastreven. Bricoleurs zijn vooral gericht op de korte termijn, waardoor de eenduidige en praktische oplossingen geen lange levensduur zijn gegund. Ingenieurs zijn vaak jongere hoogopgeleide bestuursleden die uitgaan van een meer zakelijke en bedrijfsmatige aanpak. Deze bestuurders gebruiken de ervaringen vanuit hun werk binnen de vereniging. Maar de rest van de vereniging heeft hier vaak moeite mee en het blijkt nauwelijks tot efficiënter besturen te leiden. De ingenieur is een marktdenker en heeft een financieel-economische en vooral commerciële visie met schaalvergroting als belangrijkste doel.

Regisseurs erkennen de verschillende wensen onder de leden. Zij hebben een verantwoordelijkheidsgevoel naar alle leden toe, hoe verschillend deze leden zijn. Daarnaast zijn zij gericht op het heden en proberen problemen zo snel mogelijk op te lossen. De regisseurs maken weinig gebruik van hun machtspositie. Zij gebruiken deze macht niet om hun eigen mening op te leggen bij andere, maar alleen in strategisch opzicht zoals het scheppen van communicatiemogelijkheden (Anthonissen et al., 1998). Hoewel er door regisseurs gekeken wordt naar diversiteit komt dit bij de ingenieurs en bricoleurs niet aan de orde. Zij willen 'alle neuzen dezelfde kant op' en wensen binnen de vereniging een piramidemodel; een brede basis met een goede top.

	Bricoleur	Ingenieur	Regisseur
Oriëntatie op omgeving	Reactief	Reactief of Proactief	Interactief
Communicatie	Bottom-up Taak- en persoonsgebonden	Top-down Taakgebonden	Horizontaal, in dialoog, taak- en persoonsgebonden
Referentie	Verleden	Toekomst	Heden

Schema 3.1 De onderscheiden bestuursstijlen

Als er gekeken wordt naar samenwerking en de verschillende bestuurstypen hebben de regisseurs volgens Anthonissen et al. (1998) een positieve werking bij samenwerking en spelen zij in op de maatschappelijke ontwikkelingen. Doordat zij overleggen met de verenigingsleden en anderen komen zij erachter wat de behoefte van de leden is. Hierdoor kan er een samenwerking ontstaan die bij iedereen positief ontvangen wordt. Tijdens een fusieproces vormt gelijkwaardigheid de basis. Dat er verschillen zijn met betrekking tot het aantal leden, financiën of de prestaties maakt niets uit. Het gaat om de positieve kant, die kan ontstaan door de fusie. De bricoleurs willen bij een samenwerking hun verenigingscultuur behouden en zoeken alleen partners die bij hen passen en kijken vooral of ze de andere bestuurders zien zitten. Zij zoeken hierbij geen hulp van andere organisaties. Doordat zij graag consensus willen bereiken, vergt de communicatie veel tijd. Efficiëntie is niet het belangrijkste, terwijl soms de fusiepraktijk wel om vraagt. Bricoleurs informeren hun leden en vragen een reactie met betrekking tot samenwerkingen. Maar wanneer de leden zich er te veel mee gaan bemoeien gaan de bricoleurs over tot het machtswoord. Dit geldt eveneens voor de ingenieurs. Daarbij komt dat de ingenieurs de leden pas inlichten als het totale fusieplan al rond is. Democratische besluitvorming is achterhaald en de communicatie is efficiënt en effectief. Ingenieurs kiezen potentiële fusiepartners van uit strategische overwegingen. Een samenwerking wordt vaak bij de bricoleurs en ingenieurs onderschat of de cultuur, communicatie- en machtsaspecten worden genegeerd, net als in het bedrijfsleven (Anthonissen et al., 1998).

In de analyse wordt er gekeken of er kenmerken van een bestuursstijl terug te zien zijn bij een vereniging die zich zelf een 'sterke' badmintonvereniging noemt. Wanneer veel verenigingen kenmerken van een bepaalde bestuursstijl hebben, kan dat mogelijk gezien worden als meest geschikte bestuursstijl om een 'sterke' vereniging te worden. Daarnaast wordt er gekeken of er besturen met deze bestuursstijl een samenwerking zijn aangegaan. In de volgende paragraaf worden twee vormen van samenwerking besproken.

3.2 Samenwerking

Vandaag de dag is bijna dagelijks iets te horen/ lezen over samenwerking tussen organisaties/ bedrijven. In bijna elke sector heeft men te maken met fusies en andere vormen van samenwerken. In dit onderzoek is er voor gekozen om de samenwerkingsovereenkomst en de fusie aan de orde te brengen.

3.2.1 Samenwerkingsovereenkomst

In het badminton is er steeds vaker iets te horen over samenwerking tussen badmintonverenigingen. Samenwerken kan op vele manieren, maar één van de vormen die in dit onderzoek aan de orde komt zijn samenwerkingsovereenkomsten. Bij een samenwerkingsovereenkomst moeten bepaalde zaken op papier worden gezet, zoals de duur van de overeenkomst, de verdeling van de kosten, de inzet van

het personeel etc. Deze afspraken gelden alleen tussen de twee verenigingen van de overeenkomst. Deze twee verenigingen kunnen niet gezamenlijk als eenheid naar buiten treden. De verenigingen behouden namelijk beide hun eigen zelfstandigheid (De Boer, 2001). Een voorbeeld is dat twee badmintonverenigingen gezamenlijk gebruik maken van de zaal en de kantine, maar tevens het gezamenlijk trainen of het gemeenschappelijk inkopen van materialen behoren tot de mogelijkheden. Het is de bedoeling dat bij een samenwerkingsovereenkomst de partner een aanvulling kan doen op de eigen kennis en het (on)vermogen. Uit onderzoek van de Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven van de Sociaal Economische Raad (COB/SER, 1985) blijkt dat beide partijen iets aan de samenwerking moeten hebben, anders heeft het geen zin. Een belangrijk punt hierbij is, dat de reden tot samenwerking totaal verschillend kan zijn. Hoewel waardevolle betekenissen een belangrijke rol spelen bij samenwerkingsovereenkomsten, hoeven deze niet overeen te komen (Siebers et al., 2002). Het belangrijkste bij een samenwerkingsovereenkomst is niet de reden van samenwerking of de grootte van een organisatie, maar dat zijn de personen die er werken. Het is belangrijk dat de mensen elkaar liggen en dat er een wederzijds vertrouwen is.

Wanneer twee badmintonverenigingen een samenwerking aan willen gaan, kan het zijn dat de samenwerking stuk loopt op de cultuurverschillen van beide verenigingen. Het is op zo'n moment belangrijk om elkaar te vertrouwen. Wanneer de culturen erg sterk van elkaar verschillen, is het lastig om deze samen te voegen. Om de verschillen ongedaan te maken is het belangrijk om de eigen cultuur en de cultuur van de andere vereniging in kaart te brengen. Bekijk vervolgens de gelijkenissen en verschillen tussen beide organisatieculturen met betrekking tot cultuurgevoelige punten: de wijze van besturen, de werkomgeving, betrokkenheid, communicatie en de beloningsstructuur. Kijk vervolgens of een samenwerking nog haalbaar is en het of vertrouwen nog aanwezig is (Batelaan et al., 2006).

De samenwerkingsovereenkomst wordt vaak gekozen, wanneer verenigingen een korte samenwerking willen hebben met elkaar. Tevens wordt deze vorm gekozen als een eerste stap tot meer, zodat de verenigingen aan elkaar kunnen wennen (De Boer, 2001). Maar een goede samenwerking hoeft niet altijd te lijden tot meer (COB/SER, 1985). De NBB dient er rekening mee te houden dat een goede en geslaagde samenwerking niet altijd tot een fusie hoeft te leiden.

3.2.2 Fusies

Een tweede vorm van samenwerken die in dit onderzoek aan de orde komt zijn fusies. Een fusie is de meest vergaande vorm van samenwerking. Een fusie is een situatie waarin twee [...] verenigingen zagezegd 'samensmelten' (Rip et al., 1996; Batelaan et al, 2006). Een formelere en uitgebreidere definitie is: "een fusie is een rechtshandeling van twee of meer verenigingen (rechtspersonen), waarbij een van deze het vermogen van de ander(en) verkrijgt (en leden en eventueel personeel overgaan) of waarbij een nieuwe vereniging (rechtspersoon) door hen samen wordt opgericht" (De Boer, 1995:10).

Het proces van een fusie duurt vaak een aantal jaren en er blijkt vaak na afloop dat lang niet altijd de gewekte verwachting van de fusie is gehaald. Dit is te verklaren doordat veel fusies uit angst en onzekerheid ontstaan en dit is blijkbaar geen goede bodem voor een fusie. Volgens Schenk (1996 in: Kalshoven et al., 1996) resulteren alleen de zeldzame zuivere fusies tussen twee gelijke partijen in een geringe verhoging van winstgevendheid en een goed resultaat. Bijvoorbeeld verenigingen die een gelijk aantal leden en een gelijke financiële situatie hebben. Op deze manier is

er sprake van een gelijke start en hoeft er geen van de partijen bang te zijn dat het wordt opgeslokt door de ander. Maar uit het onderzoek van het COB/SER (1985) blijkt dat die angst helemaal niet nodig is. Het kan wel zijn dat kleinere partners meer moeite hebben om hun deel van de overeenkomst na te komen. Maar de kleinere partij wordt niet opgeslokt. Daarnaast beweren Batelaan et al. (2006) dat gelijkwaardige fusies helemaal niet bestaan en maakt het niet uit of de partners wel of niet in omvang verschillen. Het is namelijk erg onwaarschijnlijk dat twee fusiepartners precies even groot en even succesvol zijn.

Fusies bij sportverenigingen hebben andere kenmerken dan fusies bij bedrijven. Bij bedrijven wordt een fusie vaak vanuit een financieel perspectief bekeken en draait het om winstmaximalisatie. Bij sportverenigingen is dit anders, hier spelen emoties, weerstand, macht en cultuur een belangrijkere rol. Het gaat om ledenbinding en hoe een vereniging draaiende gehouden kan worden. Hiervoor zijn vaak meer leden nodig, zodat er genoeg technisch kader beschikbaar is (Boessenkool et al., 1997; Anthonissen et al., 1998).

Bij een organisatieverandering als een fusie spelen leiderschap en weerstand tegen de verandering een belangrijke rol. Volgens Doorwaard et al. (1999 in: Hermsen, 2005) hebben mensen een natuurlijke weerstand tegen veranderingen. Door mensen in de gelegenheid te stellen hun gevoelens, motieven, bedenkingen en ideeën over het veranderingsproces te laten uiten, wordt weerstand niet langer gezien als iets dat overwonnen moet worden (Doorewaard et al., 1999 in: Hermsen, 2005). Cruciaal voor het slagen van de fusie is de weerstand van de leden tegen de veranderingen, of hun bereidheid er aan mee te werken. Maar tevens de bestuursstijl is belangrijk bij een verandering als een samenwerking. Wanneer de voorzitter van een badmintonvereniging de leden bij de samenwerking betreft, komt er minder weerstand vanuit de leden en wordt de motivatie vergroot. Dit is een uitgangspunt voor het succesvol verloop van de fusie. Toch vinden de meeste veranderingen in een vereniging topdown plaats. De bestuurders bepalen en werken de fusie uit en de leden krijgen dit rechtstreeks of via bijvoorbeeld de fusiecommissie te horen. De leden krijgen hierdoor het idee dat ze buitenstaanders zijn (Hermsen, 2005).

Volgens Boessenkool et al. (1997) kan een topdown benadering goed uitpakken wanneer de leden vertrouwen hebben in hun bestuursleden. Een topdown benadering is tevens doelmatig en effectief. De besluiten zijn vaak voor de ALV al genomen en zijn dan niet meer dan hamerstukken (Anthonissen et al., 1998). Het kan zijn dat wanneer de fusie wordt doorgevoerd de verwachtingen van de leden niet uit komen. Een voorbeeld is dat het niet klikt met de leden van de andere vereniging. Het oorspronkelijke vertrouwen in het bestuur kan daardoor ontnomen worden, waardoor de topdown aanpak niet meer voldoet. Er kan dan worden overgegaan op een benadering, waarbij de leden meer betrokken worden.

“Een fusieproces laat zien hoe dagelijkse betekenisgeving tot stand komt in het krachtenveld waarin ratio, cultuur, macht, belangen en emoties met elkaar verweven zijn en op elkaar inwerken” (Anthonissen et al., 1998:164). Daarom is het van belang dat er goed gesproken wordt over de cultuur, macht, belangen en emoties die spelen binnen beide sportverenigingen. Een goede relatie tussen verenigingen en binnen de vereniging is van belang. Want zonder betrokkenheid en medewerking van de leden is er geen fusie!

3.3 Relaties

Bij de verschillende vormen van samenwerking hebben bestuurders van badmintonverenigingen relaties met andere bestuurders van badmintonverenigingen en mogelijk met de NBB en andere partners. Deze relaties met andere actoren, zorgt dat men afhankelijk van elkaar is.

3.3.1 Wederzijdse afhankelijkheid

Op het moment dat badmintonverenigingen samenwerken, zijn deze verenigingen afhankelijk van elkaar. Dit kan per vereniging verschillen in omvang en intensiteit. De relaties tussen de verenigingen wordt onderlinge wederzijdse afhankelijkheid, tevens interdependentie genoemd. Er zijn twee vormen van interdependentie, concurrerende en symbiotische interdependentie (Driessen et al., 2000).

Bij concurrerende interdependentie zijn er twee actoren die verschillende doelstellingen, visies en belangen hebben, maar wel behoefte hebben aan dezelfde hulpmiddelen. Een voorbeeld is dat twee badmintonverenigingen allebei shuttles en ander materiaal nodig hebben. Het is dan handig om op dat gebied samen te werken, terwijl de doelstellingen totaal verschillen. De ene badmintonvereniging is bijvoorbeeld lid van de NBB en speelt competitiewedstrijden, terwijl de andere badmintonvereniging nergens bij is aangesloten en een recreatieve vereniging is. Een samenwerking op het gebied van het kopen van materialen kan dan prima werken, maar een fusie zit er op het eerste gezicht niet in.

Symbiotische interdependentie wil zeggen dat door ruil van hulpmiddelen de actoren hun doelen, visie of belangen kunnen realiseren. Een voorbeeld is dat de ene vereniging veel kader leden heeft en weinig jeugdleden. De andere vereniging heeft wel veel jeugdleden, maar weer weinig kaderleden. De bestuurders van beide verenigingen worden in zo'n situatie naar elkaar toe gedreven en vullen elkaar goed aan. De bestuurders kunnen er op deze manier achter komen dat een samenwerking goed werkt. Doordat zij beide dezelfde belangen hebben, kan er zelfs een fusie uit ontstaan (Driessen et al., 2000).

In de analyse wordt er gekeken bij welke verenigingen sprake is van concurrerende interdependentie en bij welke verenigingen er sprake is van symbiotische interdependentie. Bij een samenwerkingsovereenkomst ben je afhankelijk van elkaar en dien je rekening met elkaar te houden. Deze verenigingen moeten met elkaar communiceren om duidelijke afspraken te maken.

3.3.2 Interactie

Interactie is een vorm van communiceren en overleg. Bij het aangaan van een samenwerking spelen bij de interactie tussen twee badmintonverenigingen invloed, macht en de wijze van besluitvorming een rol. Het begrip invloed heeft betrekking op de pogingen die bestuurders ondernemen tijdens het proces van samengaan om andere bestuurders te bewegen iets te doen of na te laten. Macht wordt gezien als een bijzondere vorm van invloed (Bovens et al., 2001). De bestuurder met de meeste macht, zal hoogstwaarschijnlijk de meeste invloed hebben op de totstandkoming van een samenwerking (Bressers et al., 1995 en Morgan, 1986). Niet alleen macht speelt een rol bij een totstandkoming van een samenwerking, maar tevens het begrip cultuur. Afhankelijk van de specifieke cultuur en de machtsverhoudingen tussen badmintonverenigingen komen verenigingen wel of niet tot een samenwerking (Verweel, 1995).

Er zijn volgens Teisman (1992) drie vormen van interactie te onderscheiden met als maatstaf intensiteit. Wederzijdse aanpassing is de lichtste vorm van interactie. Hierbij is er veel communicatie tussen de verschillende verenigingen. De actoren staan open voor de kennis van elkaars standpunten. Ze kunnen eventueel de strategie aan gaan passen of benodigdheden gaan uitrusten. De veranderingen die zij daarvoor moeten toepassen in hun eigen vereniging vinden pas plaats op basis van waargenomen veranderingen bij de andere vereniging. De verenigingen werken hierbij samen op basis van informatie. Gezamenlijke besluitvorming is een vorm van interactie waarbij de verschillende actoren het met elkaar eens zijn. Er wordt vastgelegd waar ze zich aan gaan houden. Het is een gestructureerd proces van gezamenlijke beslissingen, waarbij de verenigingen vrij zijn in het nemen van hun beslissing. Er wordt hier een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Gedelegeerde besluitvorming is de meest intensieve vorm van interactie. Er wordt een nieuw orgaan opgericht die de besluitvorming moet gaan lijden. Er is hier sprake van een fusie (Teisman, 1992).

De ALV is formeel het hoogste besluitvormingsorgaan binnen verenigingen. Een ontwikkeling in de huidige maatschappij is de toename van het informele gehalte waarop de besluitvorming plaats vindt. Hoewel ieder lid mee kan beslissen over de koers van de vereniging ervaren de leden een toename in afstand tot de bestuursbeslissingen (Anthonissen, 1996 in: Gastelaars et al., 1996). Het blijkt dat bestuurders een bepaalde macht hebben die dominant is dan de ALV (Anthonissen et al., 1998).

Niet altijd worden de leden bij het fusieproces betrokken. Waar de stand van zaken wel gecommuniceerd wordt, gebeurt dit via directe communicatiemethoden met de leden. Dat wil zeggen dat het bestuur rechtstreeks met de leden communiceert. Dit kan door middel van groepsbenadering (mondeling, schriftelijk en/ of audiovisueel) of een individuele benadering (mondeling, schriftelijk en/ of audiovisueel). Tegenwoordig wordt er steeds meer gebruik gemaakt van de audiovisuele communicatie. Waar vroeger ieder een brief mee kreeg, wordt er nu veelal informatie op websites op het internet gezet, of krijgen de leden een e-mail (Olsthoorn et al., 2007). De ALV blijft een belangrijk moment op de leden mondeling toe te spreken.

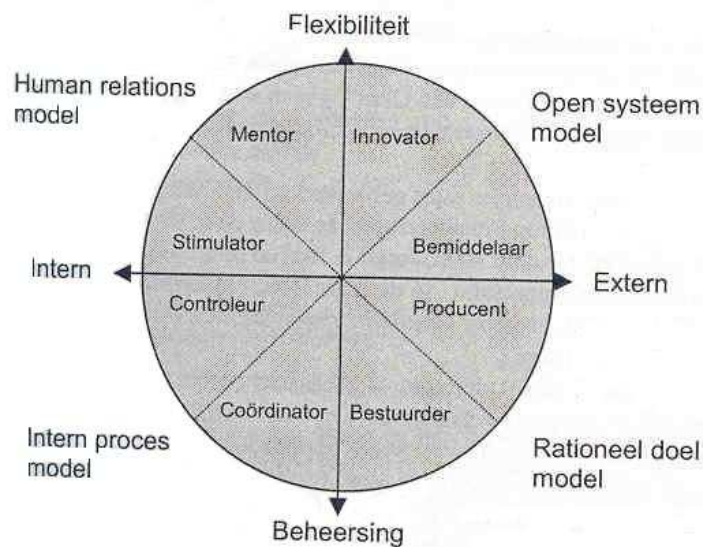
In de analyse wordt er gekeken hoe de relatie is tussen de bestuursleden van een badmintonvereniging en de leden. Daarbij wordt gekeken naar het samenwerkingsproces. Tevens wordt er gekeken wie de meeste macht en invloed heeft.

Naast de bestuurders van badmintonvereniging en de leden zijn er nog andere actoren die betrokken kunnen zijn bij een samenwerking. Bijvoorbeeld de NBB, overheidsorganisaties, zoals de gemeente en koepelorganisaties, zoals de Nederlandse Katholieke Sportfederatie (NKS) of het NOC*NSF. Er zijn verschillende rollen die al deze actoren kunnen spelen.

3.3.3 Rollen

In figuur 3.1 is het 'concurrerende waarden raamwerk' te zien van Quinn (2003 in: Van den Braak, 2005). Dit raamwerk heeft eigenlijk betrekking op leidinggevende individuen, maar kan tevens worden toegepast op rollen die organisaties bij een samenwerking innemen. Bij de NBB zijn er meerdere medewerkers die met de lidverenigingen in contact komen wanneer er een samenwerking plaats gaat vinden. Zij moeten op dat moment eveneens een rol aannemen, die in elke situatie anders kan zijn.

In de vier kwadranten, zijn vier verschillende modellen te zien. Onder elk model vallen twee rollen en op de assen staan de kenmerken die modellen van elkaar onderscheiden. Op de horizontale as, de interne focus tegenover de externe focus en op de verticale as, de beheersing tegenover flexibiliteit. Beheersing neigt naar centralisatie en integratie. Flexibiliteit neigt naar decentralisatie en differentiatie. Door een samenvoeging van verschillende modellen in één raamwerk en het toevoegen van de verschillende rollen, lijkt het of de modellen elkaar tegen spreken. Enerzijds is er sprake van flexibiliteit en anderzijds sprake van beheersing. Vandaar de naam 'concurrerende waarden raamwerk' (Quinn, 2003 in: Van den Braak, 2005).



Figuur 3.1 Quinn's 'concurrerende waarden raamwerk' (2003 in: Van den Braak, 2005)

In het human relations model zijn twee rollen te onderscheiden: de mentorrol en de stimulerende rol. Bij beide rollen ligt het accent op 'de mens in de organisatie'. Een mentor is iemand die behulpzaam, benaderbaar, open en rechtvaardig is. Hij luistert naar andere en ondersteunt verzoeken. Een stimulator moedigt collectieve inspanning aan. Tevens luistert hij naar anderen en treedt hij op als er conflicten tussen mensen in groepen ontstaan. Hij maakt gebruik van participerende besluitvorming.

In het intern proces model zijn de controlerende en coördinerende rol te onderscheiden. Bij de controlerende rol weet de manager precies wat er gaande is binnen het gebied waar hij verantwoordelijk voor is. Hij regelt en controleert bepaalde taken en kan kritisch denken. Daarbij moet hij adviezen kunnen geven met betrekking tot belangrijke processen in een organisatie. De coördinerende rol houdt het volgende in; het werk van twee of meer verenigingen, wiens werk van elkaar afhankelijk is, te coördineren. Hij moet zorgen dat alles goed verloopt.

Vervolgens bevat het open systeem model de innoverende rol en de bemiddelende rol. Beide rollen zijn belangrijk voor de veranderingen die te maken hebben met de ontwikkelingen van de organisatie. De innovator zoekt naar veranderingen en vernieuwingen en denkt creatief. Belangrijk daarbij is hoe mensen met de

veranderingen om moeten gaan. De bemiddelaar bouwt een machtbalans op en handhaaft deze. Daarnaast onderhandelt hij over de inzet en presenteert zijn ideeën.

In het rationeel doel model zijn wederom twee te onderscheiden rollen: de producerende- en bestuurders rol. De producent toont grote betrokkenheid en motivatie. Daarnaast bevordert hij een productieve werkomgeving. Van de bestuurder wordt verwacht dat hij het grote geheel kan zien. Hij ontwikkelt en communiceert hierbij één visie. Verder kan hij goed organiseren en delegeren.

In de analyse wordt deze theorie gebruikt bij de onderzoeksvraag welke rol de NBB in dient te nemen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen. De bestuurders noemen mogelijk aspecten die onder te verdelen zijn in de acht rollen uit het 'concurrerende waarden raamwerk' van Quinn (2003 in: Van den Braak, 2005).

3.4 Tot slot

Nu is duidelijk in welk theoretisch kader dit onderzoek plaatsvindt. Het is belangrijk om informatie te krijgen over de badmintonverenigingen en de bestuurders. Wat zijn kenmerken van 'sterke' verenigingen. Zijn de bestuurders bereid om samen te werken? Maar tevens welke rol speelt de NBB op dit moment bij samenwerking tussen badmintonverenigingen? Deze informatie en nog meer zijn tijdens de halgestructureerde interviews naar voren gekomen en worden weergegeven in het volgende hoofdstuk, resultaten.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van de gehouden interviews aan de orde. Het hoofdstuk is ingedeeld in vier delen. Het eerste deel behandelt de resultaten met betrekking tot 'sterke' verenigingen. Wat zijn volgens de respondenten de kenmerken van 'sterke' verenigingen? Vinden de bestuurders dat hun vereniging een 'sterke' vereniging is? En zo ja, waarin uit zich dat? Wanneer ziet de directeur van de NBB een vereniging als 'sterke' vereniging? Het tweede deel gaat over de mogelijkheden en belemmeringen die respondenten zien bij samenwerking tussen badmintonverenigingen. Wat zijn voor de respondenten redenen om met elkaar een samenwerking aan te gaan en wat zijn redenen omdat niet te doen? Er is een onderscheid gemaakt tussen de bestuurders van badmintonverenigingen en de directeur van de NBB. Het derde deel gaat over de rol die de NBB volgens de respondenten in moet nemen bij een samenwerking. Wat vinden de respondenten van de huidige rol van de NBB met betrekking tot samenwerking? Hoe zien de respondenten de rol van de NBB in de toekomst? Naast de NBB kunnen er tevens andere actoren een rol spelen bij een samenwerking. Wat is de mening van de respondenten hierover? Hierbij is tevens een onderscheid gemaakt tussen de bestuurders van badmintonverenigingen en de directeur van de NBB. Het hoofdstuk wordt afgrond met een koppeling van de drie verschillende onderwerpen.

4.1 'Sterke' verenigingen

In deze paragraaf staat de vraag centraal welke kenmerken volgens bestuurders van badmintonverenigingen bijdragen aan 'sterke' verenigingen? De achterliggende vraag hierbij is of een samenwerking leidt tot een 'sterke' vereniging? Wanneer noemen verenigingen zich een 'sterke' vereniging en is dit na een samenwerking te zijn aangegaan of kunnen eigenstandige verenigingen eveneens worden gezien als 'sterke' verenigingen? Daarnaast wordt er gekeken wat volgens de directeur van de NBB kenmerken van 'sterke' verenigingen zijn. Wat is zijn mening over de vraag of een samenwerking leidt tot een 'sterke' vereniging?

4.1.1 Kenmerken 'sterke' verenigingen

Uit de literatuur blijkt dat er geen eenduidige definitie van een 'sterke' of 'goede' vereniging naar voren komt. Een 'sterke' of 'goede' sportvereniging zou bekend(er) zijn, zou het om verschillende redenen in de beeldvorming van betrokkenen goed doen en onderhoudt vaker nauwere persoonlijke contacten (Boessenkool et al., 2001). Verder worden er een aantal criteria beschreven, waaronder verenigingsbinding, het hebben van goed kader en het op orde hebben van de financiën (Boessenkool et al., 2004). In de aanleiding van dit onderzoek werd duidelijk dat 'sterke' verenigingen in staat zijn huidige leden te behouden en nieuwe leden op te vangen. Daarnaast spelen 'sterke' verenigingen in op maatschappelijke en lokale ontwikkelingen en hebben ze weinig concurrentie van andere badmintonverenigingen op lokaal niveau (Schutte, 2001). Interessant om te weten is wat de respondenten over 'sterke' verenigingen zeggen.

De directeur van de NBB geeft tijdens het interview aan dat het NOC*NSF een aantal maatstaven hanteert voor het definiëren van een 'sterke' vereniging:

“Een vereniging groter dan 500 leden, eigen accommodatie [...]” (D1).

Maar omdat dit voor een groot deel van de badmintonverenigingen niet op gaat noemt de directeur daarom een 'sterke' vereniging:

“Een vereniging die actief met z'n heden en z'n toekomst bezig is. [...] Een vereniging die actief is en die wat wil. Die op een gegeven moment een beleidsplan heeft, we gaan die richting uit, en het mag groei zijn van leden, het mag zijn samenwerken met een ander, of het mag zijn het product aanbod verversen. Gewoon een actieve opstelling, en dan maakt het mij persoonlijk niet zo veel uit of het een vereniging is van 35 leden of van 530 leden” (D1).

Onder ‘actief bezig zijn met heden en toekomst’ verstaat de directeur dat een badmintonvereniging bewust bezig is met haar ontwikkeling via een beleidsplan en keuzes maakt in hoe zij die ontwikkeling vorm wil geven, via productontwikkeling, via samenwerking of via ledengroei. Het vormgeven van beleid is een aspect van een ‘sterke’ vereniging dat niet naar voren komt uit de literatuur. Daarnaast zijn het aantal leden dat een vereniging heeft en het hebben van een eigen accommodatie volgens de directeur niet de belangrijkste elementen van een ‘sterke’ vereniging.

Er is maar één bestuurder van de onderzochte badmintonverenigingen die ongeveer dezelfde mening heeft als de directeur van de NBB. Deze bestuurder vindt dat zij nog geen ‘sterke’ vereniging zijn, maar hopen het op de volgende manier wel te bereiken.

“Ik denk door het beleidsplan wat we nu gaan maken, dat we beter voor ogen hebben wat we willen. Ik denk dat CLUBKOERS daar best een goed systeem voor is. En als die plannen dan verwezenlijkt worden, dan kan het alleen maar beter gaan” (B7).

CLUBKOERS is een kennis- en advies orgaan die onder andere helpt bij het bepalen van een toekomstvisie en het opstellen van een beleidsplan. CLUBKOERS is er voor verenigingen die in de toekomst meer willen bereiken. Deze bestuurder geeft aan samen met CLUBKOERS een beleidsplan te maken, waardoor duidelijker wordt welke richting zij in de toekomst als vereniging op willen. Wanneer zij de plannen uit het beleidsplan gaan uitvoeren, verwacht deze bestuurder dat zij een ‘sterke’ vereniging kunnen worden.

Al noemde maar één bestuurder het hebben van een beleidsplan en met de toekomst bezig zijn als kenmerken van een ‘sterke’ vereniging, toch gaven zeven bestuurders aan dat zij een beleidsplan hebben op dit moment. Bij twee hiervan wordt het beleidsplan op dit moment herschreven. Eén van de bestuurders geeft hierbij aan dat hij zijn leden bij het maken van een beleidsplan betreft. Zij willen graag dat de leden in de toekomst het nog steeds naar hun zin hebben bij de vereniging.

“En dan merk je gewoon hele diverse wensen en hoe men tegen de vereniging aan kijkt. En die informatie bij elkaar allemaal, zijn we nu aan het verwerken, clusteren en tot een nieuw beleidsplan aan het schrijven” (B12).

Het overleggen met de verenigingsleden is typisch een kenmerk van het bestuurtype regisseur. Een regisseur overlegt met zijn verenigingsleden om er achter te komen wat de behoefte van de leden is en heeft nauwe persoonlijke contacten met de leden. Hierdoor wordt het nieuwe beleidsplan door iedereen positief ontvangen. Op deze manier voelen de leden zich meer betrokken bij de vereniging, waardoor men kan zeggen dat de vereniging een missionaire oriëntatie heeft. Het hebben van nauwere persoonlijke contacten wordt tevens gezien als een kenmerk van een ‘sterke’ vereniging.

Een andere bestuurder geeft aan dat met het oog op de toekomst zij een belangrijke stap hebben gezet binnen de vereniging door het bestuur te verjongen. Het vorige bestuur bestond uit typische bricoleurs. Het bestuur zat al erg lang en wilden graag alles binnen de vereniging bij hetzelfde laten. Zij bleven in het verleden hangen en gingen niet met de tijd mee. Hierdoor verloren zij de aandacht van de leden. Maar daar is nu verandering in gekomen.

“Het is op alle vlakken aangetrokken zeg maar, de initiatieven, omdat ook in de commissies hebben veel meer jonge mensen plaats genomen, nadat wij aangetreden zijn. Die voelen zich allemaal opeens ook veel meer betrokken bij de vereniging, althans dat proef ik daaruit. En dat lijkt dus allemaal tot nieuwe initiatieven en nieuwe ideeën” (B4).

Deze bestuurder geeft aan dat door de verjonging van het bestuur de betrokkenheid binnen de vereniging weer een belangrijke rol is gaan spelen. De leden zetten zich weer in voor de vereniging, terwijl dat lang niet het geval was geweest. Deze vereniging heeft een missionaire oriëntatie.

Deze bestuurders zijn met hun vereniging met de toekomst bezig en zijn in de ogen van de directeur van de NBB een ‘sterke’ vereniging. De meeste besturen vinden zichzelf tevens een ‘sterke’ vereniging en zijn nergens bang voor. Ze zien de toekomst rooskleurig. Door deze bestuurders werd het, actief met de toekomst bezig zijn, niet als kenmerk van een ‘sterke’ vereniging gezien. Interessant om te weten is wat de geïnterviewde bestuurders dan als kenmerken van een ‘sterke’ vereniging zien.

Een kenmerk van een ‘sterke’ vereniging dat door negen bestuurders werd genoemd en overeenkomt met de literatuur is financieel ‘sterk’ of gezond zijn. Dit kenmerk werd vaak als eerste genoemd en werd door de geïnterviewde bestuurders als belangrijkste kenmerk van ‘sterke’ verenigingen gezien. Een bestuurder die vindt dat hun vereniging een ‘sterke’ vereniging is, geeft aan:

“De vereniging is in ieder geval financieel gezond. [...]. Ja, dan is het een ‘sterke’ vereniging, dat weet ik zeker” (B4).

Een andere bestuurder geeft aan dat ze door de financiën geen ‘sterke’ vereniging zijn.

“Ja, dan krijg je ook problemen, want als je geen leden meer binnen krijgt en je hebt wel de zaal helemaal gehuurd. Dat komt er geld tekort. Dus wij zaten financieel in de problemen. We hadden nog wel wat reserve, maar daar kun je ook niet eeuwig op teren” (B7).

Doordat deze vereniging een terugloop in het ledenaantal heeft gehad, kwamen zij op het financiële vlak in de problemen. Hierdoor vond het bestuur dat zij geen ‘sterke’ vereniging zijn. Anders hadden zij de terugloop van het aantal leden op kunnen vangen en hadden zij geen financiële problemen gekend.

Het andere kenmerk van een ‘sterke’ vereniging dat uit de literatuur naar voren kwam, is het hebben van veel technisch kader. De geïnterviewde bestuurders noemden dit eveneens als kenmerk van een ‘sterke’ vereniging.

“Zeker, vooral bestuurlijk en commissies. We hebben ook onze vrijwilligers, die moet je niet vergeten. Want naast onze commissies hebben we nog heel

veel vrijwilligers. Daar staan we denk ik heel sterk in. En de mensen allemaal enthousiast. En dat is denk ik onze grootste kracht” (B8).

Deze bestuurder geeft aan dat om een ‘sterke’ vereniging te zijn er veel vrijwilligers nodig zijn. Bij deze vereniging hebben ze een goed bestuur en commissies en tevens extra vrijwilligers die nodig zijn bij andere activiteiten binnen de vereniging. De vrijwilligers zorgen ervoor dat een vereniging blijft draaien. De leden zetten zich in voor de vereniging, waaruit weer bij een ‘sterke’ vereniging de missionaire oriëntatie blijkt.

Andere opvallende kenmerken die worden genoemd door de geïnterviewde bestuurders zijn het langdurig bestaan van een vereniging en het hebben van een goede jeugdbegeleiding. Het langdurig bestaan werd van deze twee kenmerken het meest genoemd door de bestuurders.

“We zijn in 2010 60 jaar, met toch altijd wel een gemiddelde sterkte en ledental [...]. Dus wat dat betreft vind ik het wel een stevige vereniging, ja” (B2).

Deze bestuurder geeft aan, dat het aantal jaren dat een vereniging bestaat, in combinatie met voldoende aanwezige leden in zijn ogen bijdragen aan een ‘sterke’ vereniging.

Opvallend was dat een bestuurder sprak over de enorm goede jeugdbegeleiding binnen de vereniging. Dit ziet deze bestuurder als een ‘sterk’ punt.

“Gezien het feit dat de jeugd die is gestopt met veertien- vijftien jaar vanwege hun studie buiten gemeente C, nu terug komt. En dat is een teken, dan doe je het als vereniging goed. Want anders komen ze niet terug als lid” (B1).

Deze bestuurder geeft aan dat door de goede jeugdbegeleiding, de jeugdleden die weggegaan zijn vanwege de studie, weer terug komen. De jeugdleden hebben een binding behouden met de vereniging. Verenigingsbinding is vanuit de literatuur gezien een kenmerk van een ‘sterke’ vereniging. De jeugdleden voelen zich nog steeds betrokken bij de vereniging, waaruit weer de missionaire oriëntatie van een ‘sterke’ vereniging naar voren komt.

4.1.2 Samenwerking in relatie met een ‘sterke’ vereniging

Een van de achterliggende vragen in dit onderzoek is of een samenwerking leidt tot een ‘sterke’ vereniging. De geïnterviewde bestuursleden en de directeur van de NBB hebben hun mening hierover gegeven.

Het hebben van meer dan 500 leden werd door het NOC*NSF als een kenmerk van een ‘sterke’ vereniging gezien. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat drie bestuurders een groot ledenaantal een kenmerk van een ‘sterke’ vereniging vinden. Twee bestuurders geven expliciet aan dat een fusie hierbij kan helpen. Tijdens een interview werd er gesproken over fusies en toen zei een bestuurder het volgende:

“De kans van een grote vereniging dat die ‘sterk’ is en blijft die is wel groter. Als een vereniging aan het aftakelen gaat, wordt het alleen maar zwakker en gaat het alleen maar sneller van je af. Ik denk dat grote verenigingen zijn voordelen en meer mogelijkheden tot ‘sterk’ zijn, hebben” (B8).

Deze bestuurder geeft aan dat volgens hem een vereniging groter wordt door een fusie. Hierdoor is hij voorstander van een fusie om op die manier 'sterke' verenigingen te krijgen. Hij geeft aan dat volgens hem grote verenigingen deze kans eerder hebben dan kleine verenigingen. Een andere bestuurder geeft aan het eens te zijn dat een grote vereniging met veel leden 'sterker' is, dan een kleine vereniging. Maar deze bestuurder vindt dat je hier geen samenwerking voor hoeft te sluiten.

“Nee, ik denk dat het gaat om body. Dus of je dat nou autonoom doet of dat je daar met een andere vereniging voor samen gaat. Ik denk dat dat niet zo veel uitmaakt” (B4).

Deze bestuurder geeft aan dat een vereniging tevens zonder samenwerking kan zorgen dat een vereniging groeit.

Naast het worden van een 'grote' en 'sterke' vereniging dat bereikt kan worden door een samenwerking, zijn er tevens andere manieren om door een samenwerking een 'sterke' vereniging te worden.

Zo gaf B7 (zie vorige paragraaf) bijvoorbeeld aan dat zij financieel niet meer rond kwamen en daardoor geen 'sterke' vereniging waren. Deze vereniging heeft er uiteindelijk voor gekozen om te fuseren met een andere badmintonvereniging. Daardoor zijn de financiële problemen nu opgevangen. De financiële situatie is niet alleen een kenmerk van een 'sterke' vereniging, maar tevens een aanleiding om na te gaan denken over de toekomst, te fuseren en mogelijk te groeien naar een 'sterke' vereniging.

Zo zijn er meerdere bestuurders die aangeven dat zij zijn gefuseerd om de problemen binnen de vereniging op te lossen en op deze manier 'sterker' te worden.

“Het is absoluut 'sterker' geworden. Beide verenigingen hadden voor – en nadelen. Vereniging D was financieel 'sterk'. Vereniging P stond qua organisatie veel beter. Er werd veel meer georganiseerd om het badminton heen. Dus ik denk dat het samen nu een hele 'sterke' vereniging is” (B11).

Deze bestuurder heeft het idee door samen zijn te gaan met de andere vereniging, dat allebei hun problemen zijn opgelost. Deze fusie heeft plaatsgevonden tussen twee 'zwakkere' partijen, die daardoor samen 'sterker' konden worden. Het is echter niet altijd zo dat verenigingen fuseren vanwege hun problemen, blijkt uit het volgende voorbeeld:

“We waren absoluut twee gezonde verenigingen, allebei wel met verloop, maar wel allebei vast rond de 170 leden. En ja, het waren gezonde verenigingen. Het was een fusie op basis van twee gelijke verenigingen [...]” (B5).

Deze fusie is ontstaan, terwijl beide verenigingen gezonde verenigingen waren. De fusie heeft plaatsgevonden tussen eveneens twee gelijkwaardige partijen. Maar in dit geval twee 'sterke' partijen. Een bestuurder die met zijn vereniging op dit moment nog niet gefuseerd is, geeft aan:

“Het is sterker om vanuit een gelijke positie te gaan samenwerken of te fuseren dan dat er eentje de underdog is vanwege te weinig leden, slechte financiële situatie of wat voor redenen dan ook. Dan krijg ik zelf meer het gevoel het wordt een overname. Dan gaat de kleine op in de grote” (B12).

Deze bestuurder neemt zich voor wanneer hij een samenwerking aan gaat dit alleen gebeurd wanneer er sprake is van een gelijke positie. Anders krijgt hij het gevoel dat de 'zwakkere' partij door de 'sterke' partij wordt overgenomen.

Volgens Schenk (1996 in: Kalshoven et al., 1996) is dit tevens de beste manier om te fuseren. Hij geeft aan dat alleen de zeldzame zuivere fusies tussen twee gelijke partijen tot een goed resultaat komen. Dit omdat op deze manier sprake is van een gelijke start en geen van de partijen bang hoeft te zijn te worden opgeslokt door de ander.

De directeur van de NBB was het eerst met deze visie eens. Maar heeft op basis van voorbeelden uit de praktijk zijn mening herzien:

“Bij fusieprocessen dacht ik altijd dat dat alleen goed gaat als je twee gelijkwaardige partijen hebt. Maar ik zie in de praktijk toch vaak het omgekeerde, dat een partij zwak is geworden en daardoor gaat fuseren. Kennelijk is het zo dat dat makkelijker gaat en twee 'sterke', gelijkwaardige partijen willen elkaar waarschijnlijk niets toegeven. En als er zo'n een zwakke partij bij betrokken is dan is het gewoon noodzaak” (D1).

De directeur van de NBB geeft aan dat hij in de praktijk heeft mee gemaakt dat er vaak een 'zwakkere' partij wil fuseren en dit dan probeert met een 'sterkere' vereniging. De uitspraak van de directeur van de NBB komt overeen met wat de bestuurders aangeven tijdens de interviews. De meeste bestuurders gaven aan dat zij zijn gefuseerd toen er wat problemen waren binnen de vereniging. Zij waren hierdoor wat 'zwakker' waardoor een fusie noodzakelijk was. Uit de literatuur blijkt dat een gelijkwaardige fusie helemaal niet eens bestaat en maakt het niet uit dat partners in omvang verschillen (Batelaan et al., 2006). Het is namelijk erg onwaarschijnlijk dat twee fusiepartners precies even groot en even succesvol zijn.

Er is een dominante betekenis ontstaan van de kenmerken van een 'sterke' vereniging. De meeste bestuurders vinden een vereniging 'sterk' wanneer deze financieel gezond is. Daarbij komt dat verenigingen die zich 'sterk' vinden in de meeste gevallen een missionaire oriëntatie hebben met bestuurders van het type regisseur. Wat eveneens een dominante betekenis is.

Een opvallend aspect is dat veel verenigingen samenwerking zien als een oplossing wanneer het wat slechter gaat met een vereniging. Onder de geïnterviewde bestuurders wordt dit gezien als een dominant discours. Het zegt namelijk iets over de manier waarop bestuurders tegen fuseren aan kijken. Want wanneer bij een vereniging alles goed loopt en er geen acute problemen zijn, zien zij zich als een 'sterke' vereniging. En in dat geval denken de bestuurders niet aan samenwerken. Er zijn twee bestuurders die een uitzondering waren door te fuseren met een andere vereniging terwijl het goed ging. Zij dachten dat het door een fusie nog beter zou gaan. Dit wordt gezien als alternatief discours. Dit is het zelfde discours als van de directeur van de NBB. De directeur van de NBB vindt dat door een samenwerking het met al gezonde verenigingen nog beter kan gaan.

4.2 Samenwerking tussen badmintonverenigingen

In deze paragraaf staat de vraag welke mogelijkheden en belemmeringen bestuurders van badmintonverenigingen zien bij samenwerking tussen badmintonverenigingen centraal. Opvallend is dat veel bestuurders aangeven dat voordat zij gingen fuseren elkaars 'sterke' en 'zwakke' punten gingen vergelijken, om

zo naar de mogelijkheden van een samenwerking te zoeken. Deze voor- en nadelen werden dan vervolgens afgewogen.

“We zijn een aantal keren bij elkaar gekomen en we hebben even afgetast, wat zijn de mogelijkheden, waar liggen de zwakke punten, waar liggen de sterke punten”(B1)?

Er zal eerst worden ingegaan op de mogelijkheden van een samenwerking. Waarom zouden badmintonverenigingen een samenwerking sluiten? Vervolgens wordt ingegaan op de belemmeringen van een samenwerking. Welke aspecten ervaren bestuurders van badmintonverenigingen als een belemmerende factor tijdens het besluitvormingsproces van een samenwerking? En welke belemmerende factoren komen naar voren tijdens het uitvoeringsproces? Tenslotte worden de paradoxale betekenissen van een samenwerking besproken.

4.2.1 Mogelijkheden van samenwerking

De mogelijkheden die ontstaan door een samenwerking zijn talrijk. Enkele voorbeelden die in de literatuur naar voren kwamen zijn met betrekking tot samenwerkingsovereenkomsten: het samen huren van een zaal, gezamenlijk inkoop materialen en het hebben van een gezamenlijke trainer. Tevens voor fusies werden er een aantal mogelijkheden genoemd: het krijgen van meer kader, meer leden en het weer draaiend maken van de vereniging.

Krachten bundelen

De directeur van de NBB gaf tijdens het interview aan dat het belangrijk is dat meerdere kleine verenigingen binnen één gemeente met elkaar gaan samenwerken. Op dit moment zijn er op veel plekken in het land meerdere verenigingen binnen één gemeente. Dit zijn dan vaak allemaal kleine verenigingen die amper het hoofd boven water kunnen houden.

“Dus het is zeer verstandig omdat gewoon veel meer te bundelen. Dan heb je nog maar één bestuur nodig en dan heb je nog maar één technische commissie nodig. En je kunt qua aanbod meer bieden aan je leden. En als ze een keer op een maandagavond niet kunnen of zo, kunnen ze op een dinsdagavond komen. Dat is wel veel verstandiger” (D1).

De directeur ziet vele mogelijkheden bij een samenwerking. Hij geeft aan dat je door de krachten te bundelen de vereniging weer beter kunt laten draaien, zoals in de literatuur tevens naar voren kwam. Daarbij denkt de directeur van de NBB vanuit kansen. Welke kansen biedt een fusie en wat levert het op? De directeur geeft daarbij nog iets aan:

“Maar ik moet er wel bij zeggen dat fusies niet het hoofddoel zijn, maar het is een middel om tot iets anders te komen” (D1).

De directeur bedoelt hiermee dat verenigingen niet persé hoeven te fuseren. Het gaat er om dat de verenigingen ‘sterker’ worden. En daardoor meer aan kunnen bieden aan hun leden. Fuseren is één van de manieren om ‘sterker’ te worden. Wanneer verenigingen willen fuseren is het van belang om een gelijke doelstelling te hebben. Bij een fusie is sprake van symbolische interdependentie (Driessen et al., 2000).

Gezamenlijk trainen

De mogelijkheid van een samenwerking die het meest genoemd wordt door de badmintonbestuurders is het samen trainen of het delen van een trainer. Dit wordt in de literatuur eveneens genoemd als een voordeel van een samenwerkingsovereenkomst. Er zijn acht bestuurders die dit naar voren brachten. De directeur van de NBB noemde dit tevens als mogelijkheid om een samenwerking aan te gaan.

“Samenwerken, kan ook zijn, gezamenlijk een hal huren. [...]. Als er een zaal is met twaalf banen en je hebt er allebei maar zes nodig, dan is het een positief voorbeeld dat je het samen doet. Nog een positievere vorm van samenwerken vind ik het samen inhuren van een trainer, want dan kun je misschien een betere trainer inhuren die dan de uren verdeeld. Dus ik zie daar een aantal positieve aspecten in en leiden tot fusie” (D1).

De directeur van de NBB geeft aan door eerst via een eenvoudige samenwerking samen te werken er mogelijk een fusie in het verschiet. Het blijkt vaker zo te zijn dat een eenvoudige samenwerking of een samenwerkingsovereenkomst worden gekozen als een eerste stap tot meer, zodat verenigingen aan elkaar kunnen wennen (De Boer, 2001). Door te beginnen met het regelen van een gezamenlijke training en trainer, kunnen de leden van twee verenigingen vast samen trainen en wennen aan elkaar. Door eerst op meer verschillende terreinen samen te werken, kunnen verenigingen dichter bij elkaar komen en later over gaan tot een fusie. Maar een goede samenwerking hoeft niet altijd te leiden tot meer (COB/SER, 1985). De NBB dient er rekening mee te houden dat een goede en geslaagde samenwerking niet altijd tot een fusie hoeft te leiden.

Een bestuurder die op dit moment naar mogelijkheden zoekt om samen te werken met een andere vereniging uit de gemeente, wil eveneens samen gaan trainen waar haalbaar is.

“Het tweede waarop wij samen willen gaan werken is het technisch gedeelte. [...]. Gezamenlijk gaan trainen waar mogelijk. De selectieteams, de eerste twee teams van vereniging X en de twee teams van vereniging Y op één van de speelvelden van ons, gezamenlijk laten trainen. Dat ze inderdaad een betere sparringpartner hebben, trainingsmaatjes hebben” (B12).

Door het samen trainen wennen de leden niet alleen aan elkaar. Ze hebben tevens een betere sparringpartner en trainingsmaatjes. Dat dit tevens positief wordt ontvangen na een fusie blijkt uit de volgende reactie van een bestuurder:

“De jeugd die competitie speelt, die proeft de voordelen van een nieuwe trainer voor je neus krijgen, en eens wat andere competitie spelers tegen over je te hebben, wat sparringpartners” (B5).

De bestuurder geeft aan dat door het fuseren en het krijgen van een nieuwe trainer de leden naar een hoger prestatieniveau kunnen komen. Daarnaast leidt een fusie weer tot een betere doorstroming binnen de vereniging.

“Het grootse voordeel is gewoon dat je voor de competitie spelers kijkende, dat je hele goede doorgroeimogelijkheden kan creëren. Want we hebben bijna in alle klassen van de competitie één of twee teams. Dus je creëert hele goede doorgroeimogelijkheden” (B5).

Sterker voor de buitenwereld

Een andere belangrijke mogelijkheid van een samenwerking die door de geïnterviewde bestuurders werd aangedragen is het sterker staan naar andere organisaties. Hoe groter de vereniging is, hoe meer je meetelt in de onderhandelingen over bijvoorbeeld accommodatieverhuur bij de gemeente. Het hebben van meer leden wordt tevens in de literatuur gezien als mogelijkheid van een fusie. Hierbij wordt niet specifiek benoemd wat de reden daar van is. Eén van de geïnterviewde bestuurders geeft het volgende aan:

“Als één aanspreekpunt richting de gemeente Z [...]. Dat we wat sterker staan [...]. Op dat vlak willen we meer samen werken. Die samenwerking is er wel, maar daar moeten we veel meer uit kunnen halen. [...]. Samen naar een overleg toe. Als wij bepaalde problemen hebben met de nieuwe sporthal, gaat niet alleen vereniging X het melden, en vereniging Y apart. “Gezamenlijk, gebundeld, als badmintonvereniging Z” (B12).

Deze bestuurder geeft aan dat zij door samen te gaan met een andere badmintonvereniging als één aanspreekpunt kunnen dienen bij de gemeente, waardoor zij ‘sterker’ staan. Nu gaan zij nog als twee kleine verenigingen naar de gemeente. Een vereniging hoeft niet alleen ‘sterker’ te staan bij een gemeente, maar kan tevens sterker staan bij materiaalverkopers. Door een samenwerking kunnen gezamenlijk shuttles ingekocht worden. Bij het bestellen van grote aantallen wordt er bijvoorbeeld sneller een korting gegeven. Hoewel dit punt vanuit de literatuur naar voren is gekomen, wordt het maar door twee geïnterviewde badmintonbestuurders genoemd als mogelijkheid om een samenwerking aan te gaan.

Tot slot

Al met al kan men zeggen dat er een hele hoop mogelijkheden zijn volgens de geïnterviewde badmintonbestuurders om een samenwerking te sluiten. Toch vindt de directeur van de NBB dat er op dit moment te weinig verenigingen samenwerken. De verenigingen die samenwerken, werken vaak alleen maar samen als ze toevallig een accommodatie delen.

“Dit komt mogelijk omdat verenigingen daar gewoon te weinig mogelijkheden in zien. En andere verenigingen waar ze mee zouden kunnen praten ook” (D1).

Toch is dit opvallend want de meeste geïnterviewde bestuurders geven aan dat de verenigingen geen belemmeringen zien bij samenwerkingsovereenkomsten. Waarom er toch weinig wordt samengewerkt komt niet duidelijk naar voren uit de interviews.

Enkele geïnterviewde bestuurders geven aan dat het soms lastig is om een samenwerkingsovereenkomst aan te gaan.

“Want dan heb je toch twee verenigingen, twee besturen, die allebei hun zegje willen hebben en dat nodigt toch tot problemen opgegeven moment” (B8).

Bij een samenwerkingsovereenkomst behouden beide besturen ieder hun eigen doelstelling. Hierdoor is er sprake van concurrerende interdependentie (Driessen et al., 2000). De verenigingen hebben wel behoefte aan bijvoorbeeld dezelfde shuttles, maar verdere samenwerking werkt niet.

Daarnaast kan het zijn dat de persoonskenmerken van de bestuurders erg ver uit elkaar liggen:

“Dat je dan opeens mensen in een korte tijd bij elkaar moet brengen en moet gaan samenwerken en waarbij soms gedachtes verschillend zijn over bepaalde onderwerpen”(B5).

Om hier bijtijds achter te komen is het een idee om voordat er samenwerking plaats gaat vinden eerst met de andere badmintonvereniging samen een toernooi te organiseren. Een aantal verenigingen hebben dit al gedaan. Het was de ene keer een toernooi voor alle verenigingen uit de gemeente en de andere keer gewoon een uitwisselingstoernooi.

“We hebben wat toernooitjes samen georganiseerd om gewoon wat leden aan elkaar te laten wennen. Met name het woord fusie in het begin niet in de mond genomen. Dat kan voor sommige leden een vies woord zijn” (B5).

Door eerst een toernooi te organiseren, wennen niet alleen de leden aan elkaar, maar tevens het technisch kader. Hierdoor is de stap naar een samenwerking minder lastig.

4.2.2 Belemmeringen van samenwerking

Naast de vele mogelijkheden voor een samenwerking worden er eveneens een hoop belemmeringen voor een samenwerking genoemd door de respondenten. Deze belemmeringen zijn in te delen in twee categorieën. Belemmeringen binnen het besluitvormingsproces en belemmeringen binnen het uitvoeringsproces. Omdat eerst de besluitvorming rond moet zijn, wordt er begonnen met de belemmeringen in het besluitvormingsproces.

Besluitvormingsproces

Om tot een samenwerking te komen tussen badmintonverenigingen, moet er sprake zijn van gezamenlijke besluitvorming. Dit is een vorm van interactie waarbij de verschillende actoren het met elkaar eens zijn (Teisman, 1992). De meningsverschillen verdwijnen van tafel en er is sprake van eensgezindheid. Niet alleen de meningsverschillen verdwijnen, maar tevens de cultuurverschillen.

Zoals al vaker is gebleken zijn cultuurverschillen een belangrijke belemmering voor een samenwerking. Voor vele verenigingen is de veronderstelde afwijkende cultuur tussen de verenigingen een belemmering om met de andere vereniging een samenwerking te sluiten (Boessenkool et al., 1997)

Er is eerst gekeken naar de antwoorden van de geïnterviewde bestuurders van badmintonverenigingen. Door verschillende bestuurders werd aangegeven dat de cultuurverschillen tussen de verenigingen als een belemmering wordt ervaren, om een samenwerking te sluiten.

Maar het begrip ‘cultuur’ wordt niet door alle geïnterviewde bestuurders hetzelfde geïnterpreteerd. Volgens de bestuurders zijn er verschillende aspecten die onder cultuur vallen. De ene bestuurder heeft het over de cultuurverschillen met betrekking tot een recreatieve versus een prestatieve oriëntatie. En de andere bestuurder heeft het over de organisatie cultuurverschillen, zoals de speelavonden indeling- of zelfs over tijd cultuurverschillen.

Het merendeel van de bestuurders die cultuurverschillen als belemmering zien van een samenwerking geven aan dat het over een recreatieve oriëntatie versus een

prestatieve oriëntatie gaat. Een vereniging die recreatief is, heeft gezelligheid vaak hoog staan, terwijl het bij een prestatieve vereniging er serieus en competitief aan toe gaat.

“Zwart wit gezegd was vereniging A een recreatieve vereniging en vereniging B een competitief ingestelde vereniging” (B5).

Deze bestuurder geeft aan dat vereniging A en vereniging B in dit opzicht twee totaal verschillend ingestelde verenigingen waren. Hij gaf tijdens het interview tevens aan dat dit in eerste instantie problemen gaf bij de leden. Maar dat twee verschillend georiënteerde verenigingen samen kunnen gaan, blijkt uit het feit dat deze twee verenigingen volgens B5 daadwerkelijk succesvol gefuseerd zijn.

Slechts twee bestuurders hebben het over de cultuurverschillen met betrekking tot de speelavond, waarbij één respondent tijd als een ander cultuurverschil omschrijft.

“Je hebt speelavond cultuurverschillen en je hebt de tijd cultuurverschillen, dat mensen gewend zijn vroeg te komen, en vroeg willen komen. En hoe kun je daar dan één club van maken. Dat is het probleem” (B7).

Deze bestuurder heeft er voor gekozen om de samenwerking uit te stellen met de vereniging die een andere speelavond cultuur en een ander tijd cultuur heeft. De voorkeur van deze vereniging gaat uit naar een vereniging die dezelfde indeling in speelavonden heeft. Met deze vereniging zijn ze zelfs al gefuseerd.

Naast de belemmeringen met betrekking tot cultuurverschillen die vele bestuurders zagen, waren er enkele bestuurders die vonden dat cultuur helemaal geen belemmering speelt. Zij gaven aan dat zij weten dat cultuurverschillen vaak een belemmering spelen bij samenwerking, maar dat zij hier zelf niet mee eens zijn:

“Volgens mijn beleving kijkt een badmintonspeler of iemand die de badminton sport beoefend in zijn agenda, op welke dag komt het mij het beste uit om te spelen? Is het dinsdag of woensdag dan ga ik naar vereniging S. Is het donderdag of vrijdag dan moet ik naar vereniging T. Zo simpel is het” (B2).

Deze bestuurder probeert te laten zien dat er binnen de badmintonwereld geen verschillende culturen zijn. Maar dat potentiële leden kijken welke dag hen het beste uitkomt om te trainen en aan de hand daarvan beslissen bij welke vereniging zij gaan horen. Dat de ene vereniging mogelijk een andere cultuur heeft, daar kijken ze volgens deze bestuurder helemaal niet naar.

Hoewel de directeur van de NBB denkt dat de geïnterviewde bestuurders cultuurverschillen als een zwaar belemmerende factor zien bij het sluiten van een samenwerking geeft hij de volgende stelling:

“Ik durf de stelling aan dat de cultuur van de badmintonvereniging overal het zelfde is. Ja, dat is meer een soort koud water vrees” (D1).

Hoewel de directeur denkt dat veronderstelde cultuurverschillen de belangrijkste belemmerende factor is van samenwerking, geeft hij toch aan dat hij zelf denkt dat er geen verschil is. Deze stelling is in tegenstelling met de betekenissen die een aantal bestuurders aan cultuurbelemmeringen geven.

Een ander heet hangijzer bij een fusie is het verzinnen van een nieuwe naam (Boessenkool et al., 1997). De oude naam staat immers vaak symbool voor 'ons cluppie'. Echter bij de drie bestuurders waar de naamgeving van de nieuwe vereniging ter sprak kwam, bleek de nieuwe naam van de vereniging helemaal geen probleem te zijn. Bij één van de verenigingen is de naam uit een prijsvraag ontstaan.

“We hadden een prijsvraag uitgeroepen, we zijn op de radio geweest met een prijsvraag. En de leden mochten een naam bedenken. En daar hebben een aantal mensen, bestuursleden van oud vereniging A en oud vereniging B zich over gebogen [...]. Eigenlijk is het gewoon een combinatie, maar het klonk goed. [...]. Het was ook heel grappig bij de prijsvraag. Een lid van vereniging A had deze naam bedacht en een lid van vereniging B had deze naam bedacht. Dus we hadden eigenlijk twee prijswinnaars. Dus dat kwam mooi uit” (B5).

De leden hebben bij dit stukje van de fusie inspraak gehad. Dit kan erg belangrijk zijn. Want wanneer de leden het niet eens zijn met een samenwerking kunnen zij weerstand tonen en tegen stemmen tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV). Hierdoor kan een samenwerking waar de beide besturen achterstaan, dan alsnog geen doorgang vinden. Dit is een typisch kenmerk van het bestuurstype ingenieur, het inlichten van de leden als het totale fusie plan al rond is (Anthonissen et al., 1998). Bij een veranderingsproces als een fusie tonen de leden weerstand. Mogelijk komt dit omdat mensen van nature liever geen veranderingen willen (Doorewaard et al., 1999 in: Hermsen, 2005):

“Je ziet gewoon, mensen zijn van nature gewoon erg gehecht aan een beetje stabiliteit. Mensen worden op hun werk al de hele dag bezig gehouden met informatie en inzichten die van dag tot dag veranderen. [...] Dus kennelijk vinden mensen het wel heel prettig dat als ze lekker gaan badmintonnen, dat het daar ten minste altijd een beetje stabiel is” (B6).

Het is belangrijk om als bestuur tijdens het besluitvormingsproces van een samenwerking de leden goed te informeren. Twee bestuurders geven aan dat zij in het begin van het samenwerkingsproces een enquête onder de leden hebben gehouden. Hier uit blijkt dat tevens dit betuur onder het type regisseur valt. De bestuurders vertelden dat zij aan de leden als reden gaven van een eventuele fusie, de continuïteit van het bestuur. Op dat moment was het lastig de gaten op te vullen.

“Maar het eerste wat de leden terug vragen zwart op wit in enquêtes is van maar ja, echt noodzakelijk is het niet, en we weten wat we hebben en je weet niet wat je krijgt. Het wordt toch wel erg groot, dan krijg je een vereniging met meer dan 500 leden is het dan nog wel gezellig” (B6)?

Wanneer er in de beginfase al weerstand en geen ondersteuning is van de leden, is het lastig om een samenwerking door te zetten. Deze twee verenigingen zijn er gelijk mee gestopt. Een andere bestuurder van inmiddels een fusievereniging geeft aan dat zij in het besluitvormingsproces een fusiecommissie opgericht hebben.

“De kunst is dat je de leden goed informeert en erbij betrekt en dat wisten we ook van tevoren, anders loop je de kans dat je het via een ALV, algemene ledenvergadering, dat de leden het tegenhouden en dan ben je nog nergens. En we hebben wat leden gevraagd om in een werkgroep zitting te nemen, bijvoorbeeld een werkgroep recreatie, competitie enz. En daar wat ideeën c.q. profielschetsen laten maken van de nieuwe vereniging. [...] En zij moesten dan verslag brengen uit die werkgroepen, van leden van beide verenigingen,

hun bevindingen, zoals zij die nieuwe vereniging zouden moeten zien. Daarmee neem je leden serieus” (B5).

Het is dus erg belangrijk om de leden serieus te nemen, wil de fusie een kans van slagen hebben. Een andere bestuurder dacht daar het zelfde over:

“De leden zijn het belangrijkste. Toen is er een fusie haalbaarheidscommissie opgericht. Drie mensen vanuit vereniging X, drie mensen van vereniging Y” (B6).

De bestuurder geeft hierbij aan hoe belangrijk hij het vindt dat de leden in het besluitvormingsproces betrokken worden. En dat alle leden uiteindelijk achter het besluit komen te staan. Deze bestuurder heeft daarbij eveneens een kenmerk van het bestuurstype regisseur. Maar daarbij staat bij deze vereniging betrokkenheid centraal. De vereniging is missionair georiënteerd. De verslagen van de werkgroepen werden tussendoor via internet en de e-mail aan de andere leden gecommuniceerd. Deze modernere manier van communicatie heeft tevens de badmintonverenigingen bereikt (Olsthoorn et al., 2007). Bij beide verenigingen werd dezelfde informatie gepubliceerd. Wanneer er een definitieve beslissing genomen moest worden, werd er een ALV gehouden. Wat nog steeds als een belangrijk moment wordt gezien om de leden mondeling toe te spreken.

Deze vereniging was niet de enige vereniging waarbij een fusiecommissie is opgericht om de leden in het fusieproces te betrekken. Bij de volgende vereniging hebben zij eveneens een fusiecommissie opgericht. Deze commissie koppelde echter niet alles terug aan de leden en had in het besluitvormingsproces nog meer macht en invloed (Bressers et al., 1995) dan in de vorige beschreven situatie.

“Je kunt ook niet alles overleggen. Op een gegeven moment hebben wij een ALV gehad bij vereniging D, en gezegd van jongens zo staat het ervoor. Kunnen wij hier mee doorgaan met dit fusieproces. Als er echt dingen zijn, dan koppelen we het terug naar jullie. Maar wij kregen Card Blanche, van nou regel het maar” (B11).

Bij een andere vereniging regelde het bestuur alles.

“Toen werd het toch wel dusdanig duidelijk dat er maar één oplossing was en dat was stoppen, dan wel samengaan. En zo heb ik het besluit ook laten nemen in de Algemene Ledenvergadering. We stoppen sowieso. Als de gesprekken met vereniging F niet lukken of het moet tussentijds nog een kant op gaan die je niet wil dan stoppen we sowieso. Dus dat besluit hebben we in eerste instantie genomen” (B9).

Hij gaf hierbij aan dat dit nog wel door de ALV moest komen. Bij deze twee verenigingen lijkt het er op dat het bestuur meer macht heeft dan de ALV. Het lijkt er op dat het eigenlijk besluit al genomen is en dat de ALV een kwestie is van een hamerslag (Anthonissen et al., 1998).

Wanneer er uiteindelijk besloten is om een samenwerking aan te gaan, kan men nog op belemmeringen stuiten in het uitvoeringsproces.

Uitvoeringsproces

Een van de belemmeringen die men tegen kan komen in het uitvoeringsproces van een samenwerking is de onderlinge afstand tussen beide verenigingen of tussen de vereniging en de leden. Er werd echter maar door drie bestuurders over gesproken.

Er bleek zelfs dat door twee bestuurders de afstand niet eens als een echte belemmering werd gezien. Wel geven beide bestuurders aan dat het niet heel fijn is. Er heeft bij één vereniging zelfs een fusie plaatsgevonden tussen twee verenigingen uit verschillende plaatsen. Zijn reactie is als volgt:

“Het is toch lastig dat het twee plekken zijn. [...]. Je moet er voortdurend op bedacht zijn met je communicatie met allerlei dingen, ow gemeente K niet vergeten! Hebben we daar aan gedacht?” Het is lastig, maar het is er nog steeds” (B6)!

Deze bestuurder geeft aan dat het lastig is dat de verenigingen over twee verschillende plaatsen verspreid zit. Maar geeft daarbij aan dat hij blij is dat het nog steeds bestaat. Een andere vereniging werkt samen met badmintonverenigingen uit plaatsen in de omgeving. Ze geven al aan dat ze de samenwerking met één vereniging niet doorzetten vanwege de afstand.

“Daar ligt onze eerste prioriteit niet, het is toch tien kilometer hier vandaan, hè” (B10)?!

De directeur van de NBB heeft hier kort wat over gezegd. Het is namelijk belangrijk om maar één badmintonvereniging te hebben in één gemeente. Maar in een grote gemeente moet hier anders naar gekeken worden. Het moet namelijk nog wel te bereizen zijn binnen de gemeente.

“Dus je moet wel kijken naar het verspreidingsgebied van zo'n gemeente” (D1).

Wanneer er meerdere verenigingen in één gemeente zich hebben gevestigd, hoeft dit geen probleem te zijn wanneer er een afstand tussen beide verenigingen zit. Bij beide genoemde verenigingen in dit voorbeeld gaat het zelfs over badmintonverenigingen in verschillende gemeentes. Hierbij is de afstand al voldoende en hoeft er geen fusie plaats te vinden als er gekeken wordt naar het verspreidingsgebied.

Dat de afstand naar de trainingslocatie een belangrijke belemmering kan zijn, blijkt tevens uit de volgende situatie: door een verplaatsing van de trainingslocatie vereniging heeft een vereniging jeugdleden verloren.

“Door de verhuizing verlies je met name jeugd, want die zijn veel meer locatie gebonden dan senioren” (B9).

Dit blijkt tevens uit de literatuur. Wanneer mensen afhankelijk zijn van anderen om hun trainingslocatie te bereiken, wordt dit als belemmering ervaren (Elling et al., 2004 in: Kunnen, 2004).

Later bleek dat door de nieuwe locatie het ledental nog meer terug bleef lopen. Niet alleen de afstand bleek een probleem, maar tevens de omgeving van de locatie.

“Het was een ideale locatie [...]. We zaten pal naast station L en goed aan de randweg. Alleen we hadden een parkeerprobleem bij een industrieterrein, direct parkeren voor de deur was weinig en dan moest je toch wat verder lopen. En dan met name over een donker industrieterrein wat 's avonds verlaten is. Dus zeker voor nieuwe leden en voor vrouwelijk leden, die alleen kwamen, was dat een groot bezwaar dus mensen werden niet lid en andere gingen sneller weg. En voorheen zat er een politiebureau bij in de buurt, maar

die is weggegaan en toen werd de criminaliteit ook groter. Een gevoel van onveiligheid en er wordt nu een ziekenhuis gebouwd, pal naast de sporthal. En dat heeft natuurlijk ook gevolgen als je eigenlijk drie jaar lang een bouwput bent”(B9).

4.2.3 Paradoxe betekenissen van samenwerking

Naast de afstand van de leden naar de vereniging zijn er nog andere belemmeringen binnen het uitvoeringsproces van een samenwerking. Wat deze punten lastig maakt, is dat ze niet alleen als belemmering gezien worden door de geïnterviewde bestuurders maar eveneens als mogelijkheid van een samenwerking worden gezien. Het eerste punt wat aan de orde komt zijn de financiën.

Een mogelijkheid om een samenwerking aan te gaan, ontstaat als er gekeken wordt naar de financiën. Het kan zijn dat het met de ene vereniging wat minder gaat en dat de andere vereniging hier bij kan helpen met oplossen.

“Bij vereniging P was het probleem eigenlijk grotendeels financieel, door het gebrek aan jeugdleden, kregen ze bijna geen subsidie. [...] Dus ja, financieel zaten ze eigenlijk helemaal aan de grond. [...] We hadden een hoop jeugdleden en zij niet. Op die manier kan je elkaar goed aanvullen, eigenlijk” (B11).

Deze bestuurder geeft aan dat de gemeente subsidie verleent aan elk jeugdlid. Doordat vereniging P weinig jeugdleden had, kregen zij weinig subsidie en hadden zij het financieel slecht. De vereniging waar zij samen mee zijn gegaan had wel veel jeugdleden en was financieel sterk. Hierdoor vulden ze elkaar mooi aan.

Een belemmering van een fusie als er gekeken wordt naar financiën, is dat een gezonde vereniging er niet op zit te wachten om te fuseren met een vereniging waar het niet goed gaat met de financiën. Zoals de directeur van de NBB aangeeft:

“Financiën speelt een rol. Ja bij een fusie, ja die vermogens moeten dan samengevoegd worden. Als de ene rijker is dan de andere, of de ene heeft een financieel tekort, ja dat zijn toch lastige dingen” (D1).

Of net zoals een bestuurder aangeeft:

“Ja en als je dan moet constateren achteraf, dat er dan lijken in de kast zitten, zoals ze dat noemen, bij een vereniging, die dus al schulden heeft op dat moment” (B1).

Deze bestuurder was met een vereniging in onderhandeling om te fuseren. De andere vereniging gaf echter pas aan dat zij er financieel erg slecht voor stonden, toen ze bijna gefuseerd waren. Dat is natuurlijk niet wenselijk. Het is niet de bedoeling geheimen te hebben.

Een volgend punt dat als mogelijkheid en belemmering gezien kan worden in het uitvoeringsproces is het ontstaan van meer technisch kader binnen de vereniging. De directeur van de NBB gaf al aan dat het ontstaan van meer kaderleden een mogelijkheid van een samenwerking is. Deze mening komt overeen met de bevindingen van Anthonissen et al. (1998). Maar eveneens de bestuurders geven aan dat een samenwerking kan leiden tot een vol bestuur.

“En hopelijk ook wat meer kader nou, wat meer bestuursleden” (B7).

Dit wordt door vele bestuurders gedeeld. Maar het is een maatschappelijke ontwikkeling dat er binnen de sport en dus binnen de badminton sport aantoonbaar minder vrijwilligers zijn, die een vrijwilligersfunctie op zich willen nemen.

“Het is steeds moeilijker om vrijwilligers te vinden. Mensen hebben het ontzettend druk, dat lijkt alleen maar erger te worden. Mensen moeten steeds meer. Dus dat gaat alleen maar lastiger worden in de loop der jaren is mijn pessimistische verwachting” (B6).

Bij vereniging D was er zelfs een hele commissie opgestapt.

“Vindt maar eens drie nieuwe mensen voor een redactie. Dat lukt niet. En zeker het enthousiasme wat een oude commissie heeft, op het moment dat gewoon hartstikke leuk draait en de mensen zijn enthousiast. Dan willen mensen daar ook wel bij in zitten” (B11).

Deze vereniging zag het tevens pessimistisch in en zijn onder andere hierdoor gefuseerd met een andere vereniging waarbij de commissies nog wel goed draiden. Bij vereniging C zijn de commissies op dit moment tevens lastig te vullen. Maar doordat de jeugdleden weer terugkeren naar de vereniging en hierdoor een binding hebben, denkt B1 dat daar vast wel een vrijwilliger uit voort komt.

“Ik hoop dat ze op die manier hun betrokkenheid voelen en dat ze een bestuursfunctie willen gaan doen. Dat ik op een gegeven moment kan zeggen, ik draag het penningmeesterschap over” (B1).

Slechts één vereniging heeft geen problemen met het kader en bij één vereniging is dit verhaal gekenterd. Deze vereniging had vorig jaar nog te maken met een afname van het aantal vrijwilligers, maar vanaf de bestuursverjonging zien zij het aantal vrijwilligers weer stijgen.

“Nee, die maatschappelijke verandering, dat tij hebben wij net gekeerd, denk ik” (B4).

Als hier naar gekeken wordt, vraag je je af waarom het een belemmering kan zijn om een samenwerking aan te gaan. Daar heeft de volgende bestuurder een antwoord op:

“Wat gaat er gebeuren met de twee besturen als je samen gaat? [...] Ik kan me heel goed voorstellen en met die gedachte heb ik zelf ook gespeeld. Nu doen we de wedstrijd technische zaken voor een goede 200 leden, straks heb je er 500. Wil ik daar nog wel commissievoorzitter van zijn. Nu hebben we twaalf teams, straks misschien 24 teams. [...] Hoeveel verantwoordelijkheden krijg je dan voor een vereniging van 500 leden. Wil je dat” (B12)?

Deze bestuurder geeft aan dat wanneer de vereniging twee keer zo groot wordt, je meer verantwoordelijkheden krijgt. Tevens gaat het meer tijd kosten. Binnen de vereniging heeft hij al signalen gehoord dat bij een fusie een aantal bestuursleden gaan stoppen. Dat is vervelend, want dan denk je met meer mensen makkelijker een bestuur vol te krijgen, maar dat gebeurt dan niet.

De laatste mogelijkheid dat eveneens een belemmering is in het uitvoeringsproces dat genoemd is door bestuurders van badmintonverenigingen is het feit dat men door

een fusie meerdere trainingsavonden krijgt. Twee bestuurders geven duidelijk aan dat het zowel een mogelijkheid als een belemmering is. Een daarvan geeft in het begin van het interview aan dat het een mogelijkheid is om te fuseren.

“Nou, het voordeel is dat we twee speelavonden hebben, dus meer mogelijkheden voor de leden. Ja dat vinden veel mensen toch wel prettig” (B3).

Hieruit blijkt hoe fijn het is dat er meer speelavonden zijn. Maar als er later de belemmeringen van een fusie worden besproken, worden de speelavonden weer aangehaald.

“Ik denk één het is voor ons wennen dat we twee speelavonden hebben. Het is een voordeel en een nadeel. De vereniging is gewend dat je elkaar allemaal ziet als je op één avond speelt, dat is echt anders nu” (B3).

De meerdere speelavonden is een belemmering omdat nu niet meer alle leden van de vereniging elkaar zien. Hierdoor kan het gevaar ontstaan dat de vereniging uit groepjes gaat bestaan en niet meer één geheel is. Bij deze vereniging leverde het eerst veel weerstand op, omdat leden opeens op een andere dag moesten trainen. Maar nu zijn de leden er inmiddels aan gewend.

De directeur van de NBB heeft eveneens door dat dit een belemmering kan zijn voor een samenwerking.

“Als je één avond één hal hebt, met je vereniging dan kom je elkaar allemaal tegen, dus je kent elkaar allemaal min of meer. Niet persoonlijk, maar goed, je weet van de mensen van gezicht. Als je in meerdere hallen gaat spelen op verschillende avonden dan is wel een lastig principe. Dan krijg je een soort scheiding en dat is wel een gevaar voor de vereniging. Daar heb ik ook voorbeelden van gezien. Du het heeft een beetje twee kanten” (D1).

Een interessante ontdekking is dat de directeur van de NBB denkt vanuit kansen. Het discours van de NBB is dat er gekeken wordt welke kansen een samenwerking biedt. En dat zij kijken wat het oplevert.

Bij de bestuurders heerst er een ander discours. De bestuurders denken niet vanuit kansen. De bestuurders denken pas na over een samenwerking als er een (negatieve) aanleiding toe is. Zij zien de mogelijkheden en belemmeringen pas wanneer zij daar naar moeten kijken. Er zijn maar weinig bestuurders van badmintonverenigingen die al kijken wat de kansen zijn van een samenwerking om gewoon beter te worden.

4.3 Rol NBB bij samenwerking

In deze laatste paragraaf staat centraal welke rol de NBB bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen speelt en zou moeten spelen volgens de bestuurders van badmintonverenigingen. Moet de NBB een rol hebben bij een samenwerking of zien bestuurders liever dat de gemeente die rol inneemt?

4.3.1 Huidige rol NBB

Interessant om te zien in de literatuur is dat een organisatie veel verschillende rollen in kan nemen. De innovator, bemiddelaar, producent, bestuurder, coördinator, controleur, stimulator en de mentor zijn acht verschillende rollen. Deze rollen hebben

verschillende kenmerken. Een producent is bijvoorbeeld iemand met een grote betrokkenheid en een grote motivatie. Een controleur is iemand die alles regelt en controleert en uiteindelijk mensen adviseert. Een mentor is iemand die behulpzaam is en ondersteuning verleent (Quinn, 2003 in: Van den Braak, 2005).

Allereerst kwam de directeur van de NBB aan het woord over de huidige rol van de NBB met betrekking tot een samenwerking.

“Ik moet het iets zorgvuldiger zeggen; we spelen geen actieve rol. Maar als ons iets gevraagd wordt, dan adviseren we wel. [...] Dit is dus meer een passieve dienstverlening”(D1).

Op dit moment wordt de NBB weinig om advies gevraagd, maar wanneer ze worden benaderd dan geven de medewerkers van de NBB wel een advies. De NBB heeft dan een controlerende rol; adviserend. Vaak worden hier de consultants voor ingezet die al contact hebben met deze verenigingen en beter de betreffende situatie kennen. Maar het gebeurt weinig.

“Ik denk dat de meeste verenigingen dat zelf ook wel redelijk op zich kunnen nemen. Want ja, je kunt je laten adviseren door een notaris, door een jurist en de meeste verenigingen die het doen, weten dat toch zelf wel” (D1).

De directeur van de NBB denkt dat de verenigingen weinig behoefte hebben aan hulp van de NBB. Dit omdat de bestuurders van verenigingen er zelf wel vaak iets van weten. Of ze gaan naar een notaris of jurist. Hier kan men advies vragen bijvoorbeeld met betrekking tot de statuten. Dit kan men echter tevens bij de NBB.

“We hebben een brochure van heel lang geleden, dus die moeten we vernieuwen. [...]. Kijk fusies, zijn natuurlijk ook niet heel erg ingewikkeld natuurlijk, je moet je statuten op elkaar afstemmen. Ze zullen advies vragen hoe het zit met de competitieteams. En daar geven we antwoord op” (D1).

Door middel van de brochure wil de NBB ondersteuning verlenen. Daarnaast verwacht de NBB dat zij de bestuurders van badmintonverenigingen advies moeten geven met betrekking tot de competitieteams. Hoe kunnen deze omgezet worden? De NBB heeft conceptstatuten, voor badmintonverenigingen. Hiermee kunnen ze de verenigingen eveneens ondersteunen. Hieruit blijkt dat de NBB een mentorrol heeft, ondersteunend en daarnaast een controlerende rol, adviserend. Uiteindelijk moet de NBB goedkeuring geven voor een fusie, hiervoor hebben zij een document nodig van de ALV waaruit blijkt dat de fusie door de ALV is gekomen. Hierbij heeft de NBB een coördinerende rol (Quinn, 2003 in: Van den Braak, 2005).

Alle geïnterviewde bestuurders die te maken hebben (gehad) met samenwerking hebben een mening over hoe zij de rol van de NBB beschrijven en ervaren.

Veel bestuurders begonnen over het overzetten van de competitieteams. Enkele bestuurders geven aan advies te hebben gekregen over hoe om te gaan met de competitieteams. Bij vijf van de zes verenigingen heeft de NBB dit goed opgelost.

“Daar hebben ze een adviserende rol in gehad. Er zijn toen wat mensen van de bond geweest. De juridische afdeling heeft er nog naar gekeken en die hebben later nog wat advies geschreven” (B8).

De bestuurder geeft het zelf al aan. De NBB heeft advies gegeven over het overzetten van de competitieteams. De NBB had een controlerende rol. Enkele

bestuurders gaven hiernaast aan dat zij tevens op andere gebieden advies hadden ontvangen van de NBB. Maar bij sommige was de NBB alleen betrokken bij het overzetten van de competitieteams, zoals bij de volgende bestuurder.

“En voor zover we ze nodig hadden, waren ze buitengewoon hinderlijk eigenlijk, niet echt meewerkend”(B3).

De bestuurder geeft aan dat zij de NBB weinig nodig hadden tijdens het fusieproces en op het moment dat zij hulp nodig hadden, werkte de NBB niet mee. De competitieteams mochten volgens de bestuurder niet allemaal mee over omdat de NBB niet mee wilde werken. Tevens kregen ze geen extra tijd, waar ze om hadden gevraagd. Deze vereniging was niet de enige die eigenlijk meer tijd nodig had voor het fusieproces. Maar de andere vereniging vond de korte tijd uiteindelijk toch geen probleem

Een bestuurder geeft aan dat zij de NBB vanaf begin af aan hebben betrokken bij de fusie. Maar toen bleek dat de NBB een geringe ervaring had met fusies hebben zij hun eigen plan getrokken. Zij hebben toen alleen de brochure gehad met handreikingen van een fusie.

“Vervolgens hebben wij hun wel geïnformeerd. Maar dat is niet zo dat de Bond actief een bijdrage heeft geleverd in de zin van om de verenigingen bij elkaar te brengen of om dat aantrekkelijk te maken. Nee, van weet ik wat, vergaderen of een financiële bijdrage. Dat helemaal niet. Op zich was het wel goed dat de NBB die rol had” (B5).

In eerste instantie had deze bestuurder de verwachting dat zij door de NBB meer in het fusieproces begeleid konden worden. Dit kon de NBB volgens de bestuurder door gebrek aan ervaring niet waar maken. Dat uiteindelijk de NBB hen alleen ondersteunt heeft met een brochure vond de bestuurder goed. De mentorrol van de NBB was voldoende.

Er was één vereniging die inmiddels definitief gefuseerd is met een vereniging die niet is aangesloten bij de NBB. Deze vereniging heeft de NBB eveneens gelijk betrokken bij de fusie. Hierbij ging het niet zozeer over het fusieproces maar meer om een nieuwe contributieregeling die de vereniging wilden hebben. Wanneer de contributieregeling niet werd aangepast, wilde de andere vereniging niet fuseren. Deze vereniging was het niet gewend om bondscontributie te betalen. De NBB maakte hierbij gebruik van een stimulerende rol. De NBB moedigt namelijk samenwerken aan en trad op om het conflict met betrekking tot de contributieregeling op te lossen (Quinn, 2003 in: Van den Braak, 2005).

Verder was er weinig betrokkenheid vanuit de NBB volgens de bestuurders. De NBB kan geen producerende rol toebedeeld krijgen. Toch vonden de meeste bestuurders de huidige controlerende rol van de NBB met betrekking tot een samenwerking goed. Er waren enkele verenigingen die de rol van de NBB een negatief oordeel gaven, zoals B3. Eén bestuurder vond de rol van de NBB gering en weer een andere geïnterviewde bestuurder vond de NBB een beetje nalatig.

Een opvallend negatief punt die de geïnterviewde bestuurders over de NBB hadden, ging over dat het onduidelijk was wie waar over ging.

“We werden steeds doorverwezen naar andere personen. Mailden we naar de regio, kregen we te horen dat ze hiervoor bij de bond moesten zijn en visa versa”(B11).

Deze bestuurder geeft aan dat het bij de NBB onduidelijk was bij wie de bestuurder moest zijn. Wanneer je steeds wordt doorverwezen en niet weet waar je zijn moet, werkt het niet bevorderlijk of motiverend om door te gaan met het sluiten van een samenwerking. Een reactie van iemand die het hier mee eens was:

“Ik denk dat het voor de NBB heel erg belangrijk is, dat ze gaan zeggen we hebben een organisatie die er staat, en wij zorgen er dan voor dat er iemand van de NBB zich daarop gespecialiseerd heeft” (B1).

Het is belangrijk dat als de NBB het aan gaan van een samenwerking belangrijk vindt, hier een beter beleid in gaat voeren. Het is belangrijk voor deze bestuurder dat binnen de NBB iemand zich daarin specialiseert.

4.3.2 Gewenste rol NBB

In de huidige rol van de NBB was te zien dat de bestuurders vonden dat de NBB weinig betrokkenheid had. De NBB had volgens de geïnterviewde bestuurders met name een controlerende rol. De directeur van de NBB gaf dit eveneens aan. Daarnaast zag één bestuurder de NBB als mentor en is de NBB één keer stimulerend te werk gegaan. In deze subparagraaf wordt bekeken door de geïnterviewde bestuurders of deze rollen van de NBB tevens de gewenste rollen zijn.

Allereerst weer de reactie van de directeur van de NBB over de gewenste rol van de NBB bij een samenwerking. De NBB geeft op dit moment geen sturing aan badmintonverenigingen.

“Dat is wat wij meer zouden moeten gaan doen. Maar een woord als sturing vanuit een landelijke organisatie, dat is dodelijk in deze tijd. De NBB wil graag verenigingen stimuleren” (D1).

Toch wil de NBB de komende jaren niet veel werk hebben aan het stimuleren van fusies. De directeur geeft aan dat het meer een middel is om ‘sterker’ te worden en dat de verenigingen het zelf moeten doen. Wanneer een vereniging samenwerkt met een andere vereniging zal van zelf wel blijken of dit op een fusie uit kan komen. En dat wil de bond graag ondersteunen. De NBB wil de mentorrol wel op zich nemen.

Daarnaast denkt de directeur van de NBB dat de geïnterviewde bestuurders verwachten dat de NBB kennis heeft van samenwerking. De NBB wil geen actief beleid op het terrein van samenwerking, maar wil wel de kennis in huis hebben. Maar zoals de directeur van de NBB eerder aangaf wil de NBB de verenigingen wel graag stimuleren en ondersteunen bij samenwerking. Al willen zij daar niet te veel werk in steken.

“Ik denk dat wij die kennis moeten hebben, kijk wij moeten dan een brochure hebben, die kunnen we dan leveren. Ik vind dat de consultants daar iets vanaf moeten weten. Hier op het bondsbureau weten we wel hoe het zit met de officiële regelingen en de meer administratieve verhalen. Dat moet je wel, die kennis moet je wel bij de hand hebben. Ik denk dat de consultants op een gegeven moment ook wel kennis moeten ontwikkelen, of misschien hebben ze die al. Hoe dat soort processen spelen en als er een aanknopingspunt is dan moeten ze daar op in kunnen gaan. Maar uiteindelijk moeten de partijen het toch zelf zeggen” (D1).

De geïnterviewde bestuurders die aangaven dat de controlerende rol van de NBB goed was, geven eveneens aan dat misschien iets meer ondersteuning wenselijk is. Zij missen op sommige aspecten een mentor die het fusieproces kan begeleiden.

“Wellicht hadden we, als we wat meer ondersteund waren, misschien nog andere dingen kunnen doen of dingen makkelijker kunnen doen” (B9).

Wanneer de NBB het fusieproces begeleidt, kunnen er dingen makkelijker uitgevoerd worden. Deze bestuurder denkt eveneens dat de NBB een actievere rol in kan nemen met betrekking tot een samenwerking.

“En daarbij denk ik in een voortraject zou de NBB misschien veel meer in kunnen spelen op met welke verenigingen gaat het slecht, waar zijn kansen voor samenwerking, hoe gaat het in regio's? Hoe zou je daar nadrukkelijker kunnen opereren? Moet je niet voorsorteren op, zouden jullie niet samengaan, is dat geen mogelijkheid? Wellicht dat ze daar wat meer mee kunnen” (B9).

De directeur van de NBB gaf dit eveneens al aan. De consultants van de NBB onderhouden nu al contacten met verschillende strategieverenigingen. Dit zijn verenigingen die net als de NBB willen groeien en hierin actief willen zijn. Het is de bedoeling dat wanneer de consultants aanknopingspunten zien van een fusie bij de badmintonverenigingen, dat zij daar op in gaan. Eén andere bestuurder ziet daar wel wat in:

“Ik denk dat zeker als de bond zich gaat bemoeien met de verenigingen het wel goed zal komen. De verenigingen zijn de Badminton Bond “ (B3).

Eén van de bestuurders geeft al aan dat hij de NBB graag in deze bemiddelaars rol ziet. Hij heeft het hier over de badmintonconsulent waarmee hij contact heeft.

“Ja toch opgegeven moment die twee verenigingen eens gewoon op een leuke manier bij elkaar te brengen” (B2).

Deze twee verenigingen hebben iemand nodig die hen bij elkaar brengt. In dit geval de badmintonconsulent. Daarna denkt deze bestuurder dat het fusieproces zelf wel lukt. Maar om de eerste stap te zetten is een bemiddelaar nodig.

De volgende bestuurder vindt dat de NBB niet alleen met verenigingen moet praten waar het minder goed mee gaat, maar eveneens met verenigingen die niet lid zijn van de NBB.

“De NBB zou eerst misschien in gesprek moeten gaan met verenigingen. Proberen te komen tot verenigingen die niet lid zijn van de bond, dat is heel raar, mensen enthousiasmeren voor de badminton sport in zijn algeheelheid maar ook voor hun lidmaatschap bij de bond. Want er ontstaat gewoon een wild groei van verenigingen op die manier, die wat zalen huren links en rechts, maar waar verenigingen die wel bij de bond zijn gewoon echt last van hebben en last van krijgen. Dus probeer daar gewoon krachten te bundelen” (B5).

In de omgeving van de badmintonvereniging van deze bestuurder bevinden zich vele badmintonverenigingen die niet aangesloten zijn bij de NBB. Hij vindt dat de NBB daar meer aandacht aan moet besteden. Hoe kan je een lidmaatschap bij de NBB aantrekkelijker maken? Deze andere verenigingen huren namelijk eveneens

accommodaties en hierdoor kunnen badmintonverenigingen aangesloten bij de NBB in moeilijkheden komen.

Naast de controlerende, mentor en bemiddelaarsrol geven enkele bestuurders aan dat zij graag meer betrokkenheid zien van de NBB.

“Het is per slot van rekening de bond waar het om draait. En er zijn twee verenigingen die bij die bond lid zijn. En ik denk gewoon dat de NBB er vanaf begin af aan bij betrokken moet zijn” (B1).

Deze bestuurder geeft aan dat een samenwerking draait om twee verenigingen die lid zijn van de NBB. Naar zijn idee is het dan logisch dat de NBB hier dan betrokken bij is en een producerende rol heeft tijdens het sluiten van een samenwerking. Dat ze door deze betrokkenheid tevens een begeleidende rol kunnen spelen, blijkt uit de opmerking van de volgende bestuurder:

“Het is gewoon inderdaad een adviesorgaan en dat je inderdaad van elkaar kan leren”. [...] Dat ze inderdaad de vereniging daar in begeleiden. Een begeleidende rol. Een soort fusiecoördinator of projectleider” (B12).

Naast dat deze bestuurder de NBB als een adviesorgaan ziet, vindt hij dat de NBB een begeleidende rol moet hebben. Deze rol is te vergelijken met een mentor of coördinerende rol. Maar aangezien deze bestuurder het heeft over een fusiecoördinator, past de coördinerende rol beter.

De huidige rollen komen overeen met de gewenste rollen van de NBB bij samenwerking tussen badmintonverenigingen. Alleen zijn er meer gewenste rollen naar voren gekomen, de bemiddelaars-, producerende- en coördinerende rol. De stimulerende rol wordt niet als gewenst ervaren.

4.3.3 Andere organisaties

Naast de NBB zijn er tevens anders organisaties of personen die een rol kunnen hebben bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen. Twee hiervan kwamen in de interviews het meest naar voren, namelijk professionals en de gemeente. De eerste groep die in de interviews naar voren kwamen, waren professionals. Hier werd op veel verschillende manieren over gesproken door de bestuurders. De ene keer werden mensen van de NBB als professional gezien en de andere keer een notaris of een fusiespecialist.

De directeur noemt de consultants van de NBB professionals. Verder vindt hij de provinciale sportraden, die marginaal ondersteuning verlenen aan de verenigingen, professionals.

De eerste bestuurder zou het fijn vinden als de NBB een professional zou hebben. Tijdens het fusieproces hebben zij geen gebruik gemaakt van een professional, maar wanneer ze nog een keer zouden fuseren:

“Ik denk dat als de keuze weer een keer zou voorvallen, als we als vereniging C nog een keer zouden moeten gaan fuseren, ja dat ik in dat geval ga zeggen, ik wil toch iemand uit het badmintonwereldje zelf hebben. En dan kom je bij de NBB terecht. Het zou dan ook fijn zijn als de NBB iemand aanbiedt als professional waar de verenigingen kosteloos gebruik van kunnen maken” (B1).

Deze bestuurder ziet graag een professional die uit de badmintonwereld komt. Het voordeel van iemand uit de badmintonwereld is, dat zo'n iemand goed weet waar hij of zij het over heeft. Dit kan zoals de directeur van de NBB aangeeft een consulent zijn. Een andere belangrijk punt wat deze bestuurder aangeeft is dat dit wel kosteloos moet kunnen. Hier zijn meerdere bestuurders het mee eens. Twee andere bestuurders vragen zich af of de NBB genoeg geld heeft om een consulent een fusie professional te maken. Zij vinden eveneens dat een consulent kan dienen als een professional, maar dat moet de consulent tevens zijn andere taken uit blijven voeren.

Een bestuurder vindt het belangrijkste dat er bij de NBB iemand kennis heeft van het proces van het sluiten van een samenwerking.

“Het is wel handig dat er een duidelijk aanspreekpunt is bij de bond. [...]. Dat je met al je vragen daar terecht kunt en dat die [...] in ieder geval de antwoorden verzorgt. Ik bedoel of die dat allemaal zelf weet of navraagt. Maar dat je in ieder geval één persoon hebt, als ik dat soort vragen heb dan ga ik naar Jantje toe” (B11).

Deze bestuurder maakt het niet uit dat deze persoon toch niet alle vragen zelf kan antwoorden. Maar vindt het al fijn, dat er iemand is die alles over ziet en precies weet met welke vraag je waar terecht kan.

Er lijkt eensgezindheid want er zijn nog drie bestuurders die aangeven dat de NBB een professional kan leveren. Maar zij geven daarbij aan dat dit niet perse hoeft.

“Wat mij betreft hoeft het niet eens iemand van de bond te zijn. Je kan ook een externe inhuren die gespecialiseerd is in samenwerken en samengaan. Het mag ook best iemand uit het bedrijfsleven zijn, maakt mij niets uit, dat is duidelijk. Maar het gaat om het proces. Je moet iemand hebben die de verkeerde elementen ziet en dat afkapt en dus inderdaad de goede weg blijft bewandelen en recht op de weg blijft zitten” (B2).

Deze bestuurder vindt het belangrijk dat het fusieproces goed begeleidt wordt. Door wie maakt niet veel uit. Als het maar iemand is die ervaring heeft.

Een andere belangrijke actor die in het fusieproces een rol kan spelen is de gemeente. Het aantal fusies waarbij de gemeente de directe aanleiding vormt, is meer dan de helft (Boessenkool et al., 1997). Volgens de directeur van de NBB ondersteunen de gemeentes echter niet veel bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen.

“En gemeentes die doen ook niet zo heel veel” (D1).

Bij de eerste bestuurder die wordt geïnterviewd blijkt dit niet waar te zijn. De gemeente is namelijk initiator geweest bij deze fusie.

“Die heeft een aantal verenigingen aangeschreven van goh, kunnen wij het badmintonwereldje in plaats C niet opgegeven moment omhoog tillen, dat we veel meer samenwerking krijgen” (B1).

De gemeente zag dat er samenwerking nodig was om het badminton in plaats C te verbeteren. Er zijn uiteindelijk twee verenigingen gefuseerd. Maar het blijkt dat de gemeente in het verdere proces maar gedeeltelijk een rol heeft gespeeld. Bestuurder B1 gaf aan dat de gemeente te afwachtend was en te veel gericht op het theoretisch

plaatje. De verenigingen wilden graag volgens de bestuurder meer progressie maken, terwijl de gemeente terughoudend was.

De gemeente was maar in één situatie initiator van een fusie. Een andere bestuurder gaf aan dat het sportloket van de gemeente indirect een rol heeft gespeeld bij de fusie die daar plaatsvond. Sportloket heeft daar namelijk het netwerkoverleg opgezet, waardoor de verenigingen met elkaar in contact gekomen zijn. Want de verenigingen uit dezelfde gemeente spraken elkaar daarvoor nauwelijks.

“Kijk de relaties zijn gewoon als die je met andere verenigingen hebt. Je spreekt ze eens een keer op een bondsvergadering. Je ziet ze eens bij een competitiewedstrijd en eigenlijk spreek je elkaar nooit (B9).

Door Sportloket spraken de verenigingen elkaar wat vaker. Twee andere bestuurders gaven aan dat er ondersteuning is geweest van een sportraad. Maar dit beperkte zich enkel en alleen tot informatie.

Door een aantal bestuurders wordt niets verwacht op het gebied van samenwerking van de gemeente. Zij hebben nu al weinig contact en alleen over de belangrijkste dingen. In één situatie bleek de medewerking van de gemeente bij de fusie zeer gering.

“Er waren onkosten die je had bij de fusie en ‘laten we het eens zijn, de gemeente vaart er ook wel bij dat er een ‘sterke’ vereniging komt en niet twee verenigingen naar gelang zaalhuur enzovoort. Dus de gemeente is er ook bij gebaat. Maar daar heb ik niet echt een handreiking van mogen ontvangen tot vandaag” (B5).

Volgens een andere bestuurder was de fusie eigenlijk meer een mededeling. De gemeente interesseerde het niet zo veel volgens deze bestuurder. Een andere bestuurder bevestigde dit, maar gaf wel aan dat het fijn was voor de gemeente dat ze nu nog maar met één vereniging hoefde te communiceren. Eveneens bij een andere gemeente wordt de fusie alleen maar ter kennisname aangenomen. De gemeente vindt het fijn dat ze een grotere vereniging worden, maar ze zijn daarin niet actief. Maar dat maakt de vereniging niets uit.

“Ze zijn heel passief daarin. [...]. Ik vind het uiteindelijk goed. Ik vind ook een vereniging moet het ook zelf regelen. Dat geeft ook een bepaalde vrijheid. Ik vind wel dat je medewerking moet hebben van de gemeente, bij heel veel zaken” (B8).

Het lijkt er op dat in de badmintonwereld de directeur gelijk heeft en dat er op dit moment maar weinig gemeentes een rol spelen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen. Hoewel uit de literatuur blijkt dat meer dan de helft van de fusies is ontstaan doordat de gemeente daar de aanleiding van was, is dat in de badmintonwereld niet te merken.

Een belangrijk discours is dat de geïnterviewde bestuurders graag medewerkers van de NBB zien helpen bij het fusieproces. De geïnterviewde bestuurders vinden het fijn wanneer de helpende hand van een organisatie komt, die verstand heeft van badminton. Daarnaast vinden zij externe organisaties als een notaris te duur. De voorkeur van de bestuurders van badmintonverenigingen gaat naar professionals van de NBB. De consultants zijn hiervoor het meest geschikt. De directeur van de NBB geeft aan de consultants eveneens als professionals van fusies te zien. Zij moeten niet alleen het fusieproces kunnen begeleiden, maar eveneens aanleidingen

kunnen signaleren. De NBB wil namelijk fusies stimuleren, hoewel zij hier niet de komende jaren veel werk in willen steken.

4.4 Tot slot

In deze laatste paragraaf wordt er een koppeling gemaakt tussen 'sterke' verenigingen, samenwerking en de rol die NBB daarbij kan innemen.

Eén van de kenmerken die bestuurders bij een 'sterke' vereniging vinden passen is dat deze veel leden heeft en groot is. Wanneer een badmintonvereniging het belangrijk vindt om te groeien, wordt al snel aan een samenwerking gedacht door de geïnterviewde bestuurders. Wanneer binnen een vereniging alles goed loopt en er geen acute problemen zijn, zien de bestuurders geen aanleiding om een samenwerking te sluiten met een andere badmintonvereniging. Zij vinden zich zelf dan al 'sterk' en vinden een samenwerking dan niet nodig.

Het lijkt er op dat de discours die de bestuurders hebben met betrekking tot een samenwerking, dat samenwerking nodig is, wanneer het niet goed gaat met een badmintonvereniging. Een samenwerking heeft in de ogen van de bestuurders een negatieve aanleiding. Waarschijnlijk komt het doordat de bestuurders van badmintonverenigingen alleen willen samenwerken als ze er beter van worden en als het op dat moment niet goed gaat. Anders willen ze liever alleen blijven. Hun eigen vereniging, met hun eigen cultuur. Ze zijn toch een beetje bang dat wanneer er andere verenigingen bij komen, het niet goed gaat lopen.

De NBB hecht een andere betekenis aan samenwerken. Wanneer de NBB praat over samenwerking denken de bestuurders van de badmintonverenigingen dat het dan slecht gaat. Terwijl de NBB denkt in kansen en samenwerking ziet als iets extra's dat nog meer oplevert. Toch is het belangrijk dat er op dit moment een verschil zit tussen de verenigingen en de NBB. De NBB wil de verenigingen namelijk 'sterk' maken. Al draait de vereniging zelf nog, de NBB wil dat ze echt 'sterk' zijn. Dit discours komt voort uit het feit dat de verenigingen bij kunnen dragen aan de doelstelling ledenwinst en eerst ledenbehoud. Er zijn maar twee verenigingen die dezelfde betekenis hechten aan een samenwerking.

Wanneer badmintonverenigingen wel een samenwerking sluiten, willen zij graag hulp gedurende het hele proces van iemand van de NBB. Zij willen graag geadviseerd, ondersteund en begeleid worden. Vooral in het besluitvormingsproces kunnen de verenigingen de ondersteuning, begeleiding en het advies van de NBB gebruiken. Hier zien de bestuurders veel belemmeringen en problemen van samenwerken, onder andere van de leden. In dit stadium hebben de leden de meeste weerstand. Wanneer er niet goed gecommuniceerd wordt naar de leden, krijgen de bestuurders weinig ondersteuning en veel weerstand. De leden hebben namelijk dan het gevoel dat zij buitengesloten worden.

De geïnterviewde bestuurders vinden het fijn wanneer de helpende hand van een organisatie komt, die verstand heeft van badminton. En vinden het belangrijk dat de hulp kosteloos is. De voorkeur van de bestuurders van badmintonverenigingen lijkt te gaan naar de consultants als professional. De directeur van de NBB geeft aan de consultants eveneens als professionals van fusies te zien. Zij moeten niet alleen het fusieproces kunnen begeleiden, maar eveneens aanleidingen kunnen signaleren. De NBB wil namelijk fusies stimuleren, hoewel zij niet echt een actieve rol wil hebben. Dit is natuurlijk een beetje vreemd. Wanneer de NBB verenigingen stimuleert om samen te werken, is het reëel van de bestuurders om te verwachten dan de NBB

actief ondersteund, begeleidt en adviseert bij een fusie. Wanneer de NBB de consultants professional van samenwerking maken, dan moeten zij daar tijdens hun werkuren tijd in steken. De bestuurders van de verenigingen zijn vaak mensen die overdag nog een baan hebben. Zij hebben overdag minder tijd om dit soort zaken uitgebreid te regelen. De medewerkers van de NBB kunnen dit wel overdag doen, en af en toe in een avond vergaderen.

5 Conclusie

Dit hoofdstuk van het onderzoek geeft in de eerste paragraaf antwoord op de onderzoeksvraag. Er wordt eerst antwoord gegeven op de vijf deelvragen om vervolgens antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Vervolgens komen in de tweede paragraaf enkele discussiepunten aan de orde. De discussiepunten hebben betrekking op de conclusie en op het onderzoeksproces. De volgende paragraaf leidt uiteindelijk tot de aanbevelingen met betrekking tot samenwerking tussen badmintonverenigingen voor de NBB. Tot slot wordt nogmaals de relevantie van heel dit rapport besproken.

5.1 Conclusie

Deze paragraaf geeft met behulp van de deelvragen antwoord op de onderzoeksvraag als geformuleerd in het eerste hoofdstuk:

Welke betekenissen geven bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen en welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen?

De onderzoeksvraag en de deelvragen worden beantwoord aan de hand van de resultaten die uit de analyse naar voren zijn gekomen. Daaruit worden er conclusies getrokken.

De eerste deelvraag die beantwoord gaat worden is: welke kenmerken dragen volgens bestuurders van badmintonverenigingen bij aan 'sterke' verenigingen?

Het kenmerk dat volgens de meeste geïnterviewde bestuurders bijdraagt aan een 'sterke' vereniging is het financieel gezond zijn. Dit is tevens voor hen het belangrijkste kenmerk. Een ander kenmerk is het hebben van veel en goed technisch kader. Met een goed technisch kader kan de vereniging draaiende gehouden worden.

Eén bestuurder geeft aan dat het actief bezig zijn met de toekomst bijdraagt aan een 'sterke' vereniging. Een belangrijk onderdeel van het actief bezig zijn, is het hebben van een beleidsplan. Andere bestuurders die aangeven een 'sterke' vereniging te zijn, hebben wel een beleidsplan, maar noemden dit niet als kenmerk van een 'sterke' vereniging. Een vierde kenmerk van een 'sterke' vereniging volgens de bestuurders, is het langdurig bestaan van een badmintonvereniging. Een laatste kenmerk van een 'sterke' vereniging dat slechts eenmaal werd genoemd is verenigingsbinding.

Er is tevens gekeken of een samenwerking leidt tot een 'sterke' vereniging. Dit werd door enkele bestuurders bevestigd. Het bleek dat zij tevens het hebben van veel leden en groot zijn als kenmerk van een 'sterke' vereniging zien. Volgens enkele bestuurders bereik je dit door een samenwerking aan te gaan met een andere badmintonvereniging. Hier zijn niet alle bestuurders het mee eens. Maar de bestuurders die het er niet mee eens zijn, geven wel aan dat het hebben van veel leden leidt tot een 'sterke' vereniging. Er wordt tevens door enkele bestuurders aangegeven dat door middel van een samenwerking de eigen problemen kunnen worden opgelost. Door middel van een samenwerking wordt de vereniging een 'sterke' vereniging. Een samenwerking om de problemen op te lossen komt vaker voor bij een 'zwakke' en een 'sterke' vereniging dan door twee gelijkwaardige 'sterke' partijen.

De tweede deelvraag die beantwoord gaat worden is: welke mogelijkheden zien bestuurders van badmintonverenigingen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen?

De belangrijkste mogelijkheid die bestuurders van badmintonverenigingen zien bij samenwerking tussen badmintonverenigingen is het gezamenlijk trainen met elkaar. Deze mogelijkheid wordt het vaakst door de bestuurders genoemd met betrekking tot een eenvoudige samenwerking. Een andere mogelijkheid is dat door het sluiten van een samenwerking de verenigingen sterker staan naar de buitenwereld, zoals de gemeente en andere instanties.

Drie andere mogelijkheden die genoemd worden zijn de financiën, het technisch kader en de meerdere trainingsavonden. Wanneer een badmintonvereniging problemen heeft met de financiën zoeken zij een samenwerking met een badmintonvereniging waar het beter mee gaat. Een samenwerking draagt niet alleen bij aan het oplossen van financiële problemen, het levert eveneens meer leden op voor de nieuwe vereniging. Doordat er meer leden zijn, kan er uit een grotere groep mensen bestuursleden worden gekozen. Tevens is het fijn om door een samenwerking meerdere trainingsavonden te hebben. Hierdoor worden er meer mogelijkheden voor de leden gecreëerd.

De derde deelvraag die beantwoord gaat worden is: welke belemmeringen zien bestuurders van badmintonverenigingen bij samenwerking tussen badmintonverenigingen?

De financiën, het technisch kader en de meerdere trainingsavonden worden bij samenwerking tevens als belemmeringen gezien door de bestuurders. Dit zijn alle drie belemmeringen met betrekking tot het uitvoeringsproces. Een gezonde vereniging zit er niet altijd op te wachten om met een financieel ongezonde badmintonvereniging te fuseren. Zeker wanneer deze badmintonvereniging pas laat in het fusieproces aangeeft dat zij grote financiële problemen hebben. Er zijn tevens bestuurders die aangaven dat er door een fusie minder mensen zich beschikbaar stellen als technisch kader. Bij een fusie wordt het aantal leden van een vereniging meer. Hierdoor kan het zijn dat het technisch kader niet meer de vereniging wil besturen. Het is toch anders om een vereniging van 500 leden te besturen dan een vereniging met 250 leden. Hierdoor is het mogelijk dat door een fusie het technisch kader er mee stopt. Er kan eveneens door een samenwerking vaak meerdere avonden getraind worden. Hierdoor zien niet alle leden elkaar meer en creëer je onbedoeld een scheiding binnen de badmintonvereniging. Dit zien de geïnterviewde bestuurders als een belemmering om een samenwerking aan te gaan. Een laatste belemmering met betrekking tot het uitvoeringsproces is de afstand tussen beide verenigingen of de afstand met de leden en de badmintonvereniging. Het wordt niet als een grote belemmering gezien, maar meer als lastig.

Daarnaast zijn er nog een tweetal belemmeringen genoemd door de bestuurders van badmintonverenigingen met betrekking tot het besluitvormingsproces van een samenwerking. De eerste en gelijk belangrijkste belemmering is het waargenomen cultuurverschil tussen twee verschillende badmintonverenigingen. Het werkt lastig wanneer beide verenigingen verschillend georiënteerd zijn. Er wordt veel gesproken over een recreatieve en een prestatieve oriëntatie. Niet alle bestuurders zien cultuurverschillen. Er zijn bestuurders die vinden dat alle badmintonverenigingen dezelfde cultuur hebben. De laatste belemmering van een samenwerking die genoemd wordt door de bestuurders zijn de leden van de badmintonvereniging. Deze laatste belemmering werd niet vaak genoemd maar is wel een belangrijke

belemmering. Het komt vaak voor dat leden veel weerstand hebben tegen een samenwerking, wanneer zij minder betrokken zijn geweest bij het besluitvormingsproces. Een goede communicatie naar de leden toe, is belangrijk om hun weerstand weg te nemen. Want wanneer de leden van een badmintonvereniging tegen een samenwerking zijn, gaat de samenwerking niet door. De leden hebben relatief veel macht in het besluitvormingsproces door middel van hun stem op de ALV. Maar uit sommige situaties blijkt dat de samenwerking door de bestuursleden van te voren wordt vastgelegd en dat de ALV een kwestie is van een hamerslag.

De vierde deelvraag die beantwoord gaat worden is: welke rol speelt de NBB bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen volgens bestuurders van badmintonverenigingen?

Op dit moment speelt de NBB volgens bestuurders van badmintonverenigingen vooral een controlerende rol. Zij geven op verschillende gebieden adviezen aan badmintonverenigingen die een samenwerking aan het sluiten zijn. Daarnaast controleren de medewerkers van de NBB de statutenwijzigingen en helpen zij bij het overzetten van de competitieteam. De adviezen die de NBB geeft aan de badmintonverenigingen zijn reactief. De NBB geeft alleen zijn advies wanneer er expliciet door de badmintonvereniging om gevraagd wordt. Eén bestuurder gaf tevens aan dat zij ondersteuning van de NBB hebben gekregen, dit kan gezien worden als een mentorrol. In één situatie had de NBB een stimulerende rol.

De laatste deelvraag die wordt beantwoord voordat de onderzoeksvraag beantwoord wordt: welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen volgens bestuurders van badmintonverenigingen?

De rol die de NBB dient in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen wordt door de bestuurders zeer verschillend gezien. De bestuurders zien meerdere rollen weggelegd voor de NBB. De huidige controlerende rol van de NBB moet blijven volgens de bestuurders. Tevens wordt de mentorrol, de ondersteuning als gewenste rol vaker genoemd. Daarnaast zien enkele bestuurders de NBB in een bemiddelaarsrol, een producerende rol en als laatste een coördinerende rol.

Daarnaast vinden de geïnterviewde bestuurders het fijn dat de NBB medewerkers beschikbaar stelt als professionals die helpen tijdens het fusieproces. De geïnterviewde bestuurders vinden het prettig wanneer de helpende hand van een organisatie komt die verstand heeft van badminton. Daarnaast vinden zij externe organisaties als een notaris te duur. De voorkeur van de bestuurders van badmintonverenigingen gaat naar de badmintonconsulent als professional.

Nu de vijf deelvragen beantwoord zijn, kan er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen en welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen?

Een belangrijke dominante betekenis die bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking is dat zij dat zien als een oplossing wanneer het minder goed gaat met een badmintonvereniging. Zij zien de mogelijkheid pas om een samenwerking aan te gaan als daar een (negatieve) aanleiding voor is. Wanneer zij zich al als een 'sterke' vereniging beschouwen, is een samenwerking naar hun idee niet nodig. Er zijn enkele bestuurders die een andere betekenis hebben gegeven aan samenwerking. Deze betekenis is gelijk aan de betekenis van de directeur van de

NBB; zij kijken naar de kansen die een samenwerking biedt en wat een samenwerking oplevert. Dat houdt in dat er een samenwerking tussen 'sterke' badmintonverenigingen kan ontstaan om van al redelijk 'sterke' verenigingen nog betere te maken. Daarbij is het belangrijk dat deze verenigingen bij kunnen dragen aan de doelstelling ledenwinst.

Een andere belangrijke dominante betekenis is dat badmintonverenigingen zich als een 'sterke' vereniging beschouwen wanneer deze financieel gezond is en dat een 'sterke' vereniging groot is en veel leden heeft. Wanneer een badmintonvereniging het belangrijk vindt om te groeien, wordt al snel aan een samenwerking gedacht. De belangrijkste mogelijkheden van samenwerking volgens bestuurders zijn gezamenlijk trainen en 'sterker' staan naar de buitenwereld; de gemeente en andere instanties. Eveneens zien bestuurders mogelijkheden met betrekking tot de financiën, het technisch kader en meerdere trainingsavonden. Deze laatste drie worden tevens als belemmeringen gezien in het uitvoeringsproces van de samenwerking evenals de afstand tussen de leden en de verenigingen. De belemmeringen die bestuurders zien met betrekking tot het besluitvormingsproces van een samenwerking zijn het waargenomen cultuurverschil en de leden die weerstand kunnen tonen.

Het eerste deel van de onderzoeksvraag is hiermee beantwoord. Nu wordt het tweede deel van de onderzoeksvraag beantwoord. Het gaat er om welke rol de NBB dient in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen. Er zijn vijf verschillende rollen die de bestuurders van badmintonverenigingen de NBB toebedelen. De belangrijkste die naar voren komt is de controlerende rol. Het geven van adviezen. Daarnaast is de mentorrol een belangrijke rol; het ondersteunen van de badmintonverenigingen. Eveneens bemiddelen, betrokkenheid tonen en coördineren zijn belangrijke taken. Het is vooral belangrijk om de verenigingen te ondersteunen en te adviseren in het besluitvormingsproces van een samenwerking, want daarbij worden de meeste belemmeringen gezien. Hoewel de directeur van de NBB dacht dat verenigingen een samenwerking zelf kunnen regelen, hebben de verenigingen de NBB er graag bij.

Een belangrijk discours is dat de geïnterviewde bestuurders graag medewerkers van de NBB zien helpen bij het samenwerkingsproces. De bestuurders van badmintonverenigingen zien graag consultants als professional. Dit is in overeenstemming met de directeur van de NBB. Hij geeft aan de consultants eveneens als professionals van samenwerking te zien. Zij moeten niet alleen het samenwerkingsproces kunnen begeleiden, maar eveneens aanleidingen kunnen signaleren. De NBB wil samenwerking meer gaan stimuleren en ondersteunen. Maar een echte actieve rol wil de NBB niet hebben. De bestuurders zien graag dat de NBB wel actief is in de ondersteuning, begeleiding en adviezen. Dit is reëel om te verwachten omdat de NBB hen wil stimuleren samen te werken.

De titel van dit onderzoek is: "samenwerking: een reële oplossing?!" Hiermee wordt bedoeld dat de NBB graag meer 'sterke' verenigingen ziet en dat de medewerkers van de NBB denken dat dit door samenwerking tussen badmintonverenigingen mogelijk wordt. In dit onderzoek is onder andere gevraagd of bestuurders van badmintonverenigingen tevens denken dat samenwerking leidt naar 'sterke' verenigingen. Een groot deel van de geïnterviewde bestuurders is het daar gedeeltelijk mee eens. Een samenwerking leidt namelijk tot meer leden en meer leden wordt als kenmerk gezien van een 'sterke' vereniging. Hierdoor kan gezegd worden dat een samenwerking één van de reële oplossingen is die leidt tot ledengroei.

5.2 Discussie

In dit hoofdstuk worden enkele discussiepunten met betrekking tot de conclusie en het onderzoeksproces naar voren gehaald. Er wordt begonnen met de discussiepunten met betrekking tot de conclusie. Vervolgens worden de discussiepunten van het onderzoeksproces behandeld.

Het belangrijkste punt wat uit de conclusie gehaald kan worden is de betekenis voor de NBB. Voor de NBB betekent de conclusie dat zij nog niet helemaal op één lijn zitten met de bestuurders. Willen zij de kloof dichten dan moeten zij onder andere duidelijker aangeven dat samenwerking niet alleen plaats hoeft te vinden als het echt slecht gaat met de vereniging, maar dat tevens 'gezonde' verenigingen 'sterker' gemaakt kunnen worden.

De NBB kan tevens inspelen op de mogelijkheden en belemmeringen die bestuurders zien bij samenwerken, wanneer zij verenigingen stimuleren tot samenwerken. Door de belemmeringen van het uitvoeringsproces zoveel mogelijk te benadrukken als mogelijkheid, kan een verandering teweeggebracht worden in de gedachte van de bestuurders. Als laatste punt moet de NBB de badmintonconsulenten professionals van samenwerking maken. En wanneer zij er voor kiezen om samenwerking te stimuleren, dan moeten zij tevens actief advies geven en ondersteuning verlenen.

Wanneer de NBB geen actieve rol wil spelen bij samenwerking, dan is het beter om de badmintonverenigingen niet te stimuleren om samen te werken. Het is niet eerlijk om verenigingen te laten samenwerken en geen actieve ondersteuning te verlenen. Vele verenigingen hebben namelijk begeleiding nodig in een samenwerkingsproces.

Een ander punt dat uit de conclusie naar voren komt, is de betekenis van de conclusie voor de bestuurders en de badmintonverenigingen. De bestuurders en badmintonverenigingen mogen verwachten dat de NBB, de bestuurders en badmintonverenigingen uitlegt dat samenwerken niet alleen voor 'zwakkere' verenigingen is. Op dit moment verschillen de discoursen van elkaar. Tevens mogen zij verwachten dat zij ondersteuning en advies gaan krijgen van de NBB bij een samenwerking wanneer zij gestimuleerd worden door de NBB om samen te gaan werken.

Voor de sport in het algemeen en de literatuur betekent de conclusie dat financieel gezond zijn, veel en goed technisch kader en verenigingsbinding volgens de geïnterviewde bestuurders inderdaad kenmerken zijn van 'sterke' verenigingen. Daarnaast zijn er twee aanvullingen gedaan; namelijk actief bezig zijn met de toekomst en een langdurig bestaan. Het blijkt tevens dat veel leden een kenmerk is van een 'sterke' vereniging en dat een 'sterke' vereniging bereikt kan worden door samenwerking. Tevens mag er vanuit gegaan worden dat een 'goede' en 'sterke' vereniging hetzelfde is. Daarnaast blijkt dat de besturen die gezien worden als bestuursleden van een 'sterke' vereniging vaak regisseurs zijn. En dat zij veel al een missionaire oriëntatie hebben.

In de theorie werd al gesproken over samenwerken tussen verenigingen door gezamenlijk te trainen. Door de bestuurders werd het 'sterker' staan naar de buitenwereld tevens als mogelijkheid van samenwerking gezien. Dit is een aanvulling op de theorie. Eveneens geven bestuurders aan mogelijkheden te zien in een samenwerking als er gekeken wordt naar de financiën, het technisch kader en de meerdere trainingsavonden. Dat deze drie punten tevens als belemmering worden gezien in het uitvoeringsproces van een samenwerking moet daarbij wel worden

opgemerkt. Een laatste belemmering in het uitvoeringsproces van een samenwerking is de afstand tussen de leden en de verenigingen. Deze punten kunnen een toevoeging zijn op de literatuur. Twee belemmeringen met betrekking tot het besluitvormingsproces van een samenwerking zijn cultuurverschillen en de weerstand die de leden hebben. Deze twee belemmeringen kwamen net als in de literatuur in dit onderzoek naar voren, wat de uitkomst versterkt.

Het laatste punt voor de sport in het algemeen en de literatuur is dat de volgende vijf rollen van het 'concurrerende waarden raamwerk' van Quinn (2003 in: Van den Braak, 2005) belangrijk zijn bij samenwerking tussen verenigingen; de controlerende-, mentor-, bemiddelaars-, producerende- en coördinerende rol. Daarnaast mogen bonden actiever ondersteunen en adviseren, wanneer zij verenigingen stimuleren tot samenwerking.

Het eerste discussiepunt met betrekking tot het onderzoeksproces heeft te maken met de onderzoeksvraag, de volgende en de laatste hebben te maken met de half gestructureerde interviews.

Er wordt met het belangrijkste punt begonnen. Binnen dit onderzoek werd met name achterhaald welke betekenissen bestuurders van badmintonverenigingen geven aan samenwerking tussen badmintonverenigingen. Een andere vraag hierbij was welke kenmerken 'sterke' verenigingen bezitten volgens de bestuurders van badmintonverenigingen en of 'sterke' verenigingen kunnen ontstaan uit samenwerking. Daarnaast is er nog gekeken welke rol de NBB, het beste kan innemen met betrekking tot samenwerking.

Wanneer deze vragen zo achter elkaar gezet worden, is duidelijk dat de onderzoeksvraag niet zomaar te beantwoorden is. Het zijn vragen die in verband staan met elkaar, maar tevens los van elkaar gezien kunnen worden. Het is eigenlijk jammer dat al deze vragen in één onderzoek beantwoord worden, want met aparte onderzoeken, zou er specifiek en dieper op in gegaan kunnen worden. Het was beter geweest om het doel van dit onderzoek uit te laten komen tot één van deze vragen.

Het volgende punt heeft betrekking op de half gestructureerde interviews die afgenomen zijn. Voor dit onderzoek zijn onder andere twaalf bestuurders van twaalf verschillende badmintonverenigingen geïnterviewd. Het lijkt er op dat er voldoende informatie uit deze twaalf interviews naar voren is gekomen. Maar het is wel opvallend dat de geïnterviewde bestuurders die aangaven onlangs gefuseerd te zijn en nu nog in het bestuur zitten vaak van de 'sterke' vereniging afkomstig zijn. Om de resultaten nog betrouwbaarder te maken, is het belangrijk om bij een volgend onderzoek bestuurders op te sporen die van de andere en vaak 'zwakke' vereniging afkomstig zijn. Daarbij komt nog dat de verenigingen die nog niet gefuseerd waren uit de lijst van strategiegesprekken gehaald zijn. Strategieverenigingen zijn verenigingen die net als de NBB ledenwinst willen behalen. Hierdoor kan men verwachten dat de meeste verenigingen aangeven 'sterker' te willen worden. Wanneer er uit alle verenigingen was gekozen, waren de uitkomsten mogelijk anders geweest.

Doordat de interviews niet helemaal gestructureerd waren, kwamen er tevens makkelijk andere onderwerpen aan de orde. Zo werd er een aantal keren over de bondscontributie gesproken. Blijkbaar zat dit de bestuurders van de badmintonverenigingen dwars. Mogelijk dat dit tevens een onderzoek waard is.

Het volgende hoofdstuk behandelt de aanbevelingen van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zijn voortgekomen uit de conclusie en de discussie.

5.3 Aanbevelingen

Aan de hand van voorgaande bevindingen worden aanbevelingen gedaan voor de NBB.

De belangrijkste aanbeveling naar de NBB is om een duidelijker standpunt in te nemen ten aanzien van samenwerking. Wanneer de medewerkers van de NBB graag zien dat badmintonverenigingen samenwerking sluiten zullen zij zich hierin actiever op moeten stellen. Het stimuleren van badmintonverenigingen is een goed punt, maar door hier geen actief beleid van te maken, wordt de rol van de NBB onduidelijk. Bestuurders van badmintonverenigingen geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de NBB de 'zwakkere' vereniging stimuleert om een samenwerking aan te gaan. Dit kan dan beter op een actieve manier gebeuren.

Een andere aanbeveling is om de segmentatie criteria van de NBB iets uit te breiden. Op dit moment zijn de segmentatie criteria van de NBB allemaal intern georiënteerd. Of een vereniging 'sterk' is heeft tevens met de onderlinge concurrentie te maken. Wanneer er vlakbij de badmintonvereniging nog een andere badmintonvereniging gevestigd is, kan dit een probleem zijn. Een extra segmentatie criterium dat extern georiënteerd is kan de afstand tussen de verschillende verenigingen en de afstand van de leden naar de vereniging zijn.

Een derde aanbeveling is om de badmintonconsulenten als fusieprofessionals te benoemen. Zij moeten dan bijgeschoold worden om voldoende kennis over samenwerking te bezitten en een bemiddelaarsrol te kunnen vervullen. Deze consulenten moeten niet alleen maar ondersteunen wanneer daar om gevraagd wordt, maar moeten tevens de 'zwakke' verenigingen stimuleren om samenwerking aan te gaan. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de enkele al succesvolle fusies die bij badmintonverenigingen hebben plaatsgevonden en tevens van de resultaten van dit onderzoek. Het archief van badmintonverenigingen die samenwerking aan zijn gegaan, moet hiervoor wel beter bijgehouden worden dan de laatste paar jaar. De verenigingen die aangeven een samenwerking te willen sluiten, kunnen een fusiebrochure krijgen. Deze brochure vernieuwen en up to date maken is daarvoor erg belangrijk.

Een vierde aanbeveling heeft te maken met de mogelijkheden en belemmeringen die bestuurders van badmintonverenigingen zien bij een samenwerking. Het is voor de NBB handig om van deze kennis gebruik te maken. Wanneer de NBB de mogelijkheden goed weergeeft en de belemmeringen in iets positiefs omzet, zullen de badmintonverenigingen sneller iets positiefs zien in het samenwerken.

De laatste aanbeveling voor de NBB is het discours wat er op dit moment bij badmintonverenigingen heerst zien te veranderen. Hiervoor is er een betere communicatie nodig naar de badmintonverenigingen. Deze verenigingen denken vaak dat een samenwerking alleen nodig is wanneer het 'slecht' gaat met een vereniging. De NBB moet duidelijk maken dat er tevens andere voordelen aan zitten. Zo kan inderdaad een wat 'zwakkere' vereniging willen fuseren, maar hier wordt vaak een 'sterkere' fusiepartner voor gezocht. Deze 'sterke' vereniging heeft de fusie zelf niet direct nodig, maar kan er wel andere voordelen uithalen.

5.4 Tot slot

Zoals uit de aanleiding van dit onderzoek is gebleken, is het relevant om sportverenigingen te vitaliseren. om de sportverenigingen om te laten gaan met de maatschappelijke ontwikkelingen. 'Sterke' verenigingen zijn hiertoe in staat.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen wat de kenmerken van een 'sterke' vereniging zijn. Eveneens is duidelijk geworden dat een samenwerking kan leiden tot een 'sterke' vereniging. Wanneer badmintonverenigingen met elkaar een samenwerking aan gaan en een 'sterke' vereniging worden, kunnen zij beter met de maatschappelijke ontwikkelingen omgaan.

Tevens was dit onderzoek belangrijk voor de theorie. Er zijn nieuwe kenmerken van 'sterke' verenigingen naar voren gekomen en er zijn een aantal kenmerken bevestigd. Tevens zijn er mogelijkheden en belemmeringen van samenwerking naar voren gekomen en is het duidelijk welke rollen sportbonden bij samenwerking tussen sportverenigingen kunnen spelen.

Bronnenlijst

Anthonissen, A. (1996), Besturen van wielerverenigingen. De uitdaging van spanningsvelden, in: Gastelaars, M. & Hagelstein, G. (1996), *Management of meaning, Besturen en organiseren als processen van betekenisgeving*, Utrecht, ISOR/CBM

Anthonissen, A. (1997), *Tussen bierviltje en floppydisk: een onderzoek naar vitaliseringprocessen binnen sportverenigingen*, Utrecht: Centrum voor Beleid en Management (Universiteit Utrecht)

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998), *Betekenenissen van besturen, Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*, Utrecht: ISOR

Batelaan, M. & Essen, F. van (2006), *Het fusiehandboek, maak fusies en overnames tot een succes*, Prentice Hall, Pearson Education Benelux

Boeije, H. (2006), *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*, Boom onderwijs

Boer, I. de (2001), *Samenwerken en fuseren, praktische informatie voor sportverenigingen. Tips voor de verenigingsondersteuner*, Sprong Groningen

Boessenkool, J. & Jong, A. de (2001), *Sportverenigingen in de 21^e eeuw: voor en door leden?*, Arnhem: NOC*NSF

Boessenkool, J. & Spek, J. van der & Anthonissen, A. (1997), *Voetbalverenigingen en fusie, een handleiding*. Utrecht: Centrum voor Beleid en Management (Universiteit Utrecht) en Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond

Boessenkool, J. & Verweel, P. (2004), *'Stop professionaliseren, red de sportvereniging'*

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2003), *Reframing Organizations, Artistry, Choice, and Leadership*, A joint publication in The Jossey – Bass business & management series and The Jossey – Bass higher & adult education series.

Bottenburg, M. van (2006), *Het kapitaal van de sport*, Arko Sports Media, Nieuwegein

Bovens, M.A.P. & Hart, P. 't & Twist, M.J.W. van & Rosenthal, U. (2001), *Openbaar Bestuur, Beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn

Breedveld, K. & Tiessen-Raaphorst, A. & Harms, L. (2006), Maatschappelijke ontwikkelingen: kansen en bedreigingen voor de sport, in Breedveld, K (red.), *Rapportage sport 2006*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, blz: 23-48

Bressers, J.Th.A. & Hoogerwerf, A. (1995), *Beleidsvaluatie*, Samson H.D. Tjeenk Willink Alphen aan de Rijn

COB/SER (1985), *Samenwerken bij innovatie denken durven doen!* Den Haag: Commissie voor Ontwikkelingsproblematiek van Bedrijven van de Sociaal-Economische Raad

Coakley, J.J. (2003), *Sports in society: issues & controversies*, University of Colorado Springs, Mc Graw-Hill, New York

Crum, B. (1992), *Over versporting van de samenleving. Reflecties over bewegingsculturele ontwikkelingen met het oog op het sportbeleid*, De Vrieseborch Haarlem

Deetz, S. (1996), *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan*, *Organization Science*, 7 nr: 2, blz: 191 -207

Dekker, P. & Hart, J. de & Faulk, L. (2007), *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*, Sociaal en cultureel Planbureau, Den Haag

Doorewaard, H. & Nijs, W. de (1995), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Utrecht in: In: Hermsen, L. (2005), *Welke rol spelen leidinggevenden bij veranderingen in organisaties?*, Afstudeerscriptie, Master Communicatiestudies, Faculteit Letteren/ Sociale wetenschappen

Driessen, P.P.J. & Glasbergen, P. (red.) (2000), *Milieu, samenleving en beleid*, Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag

Elling, A. & Claringbould, I. (2004), *In- en uitsluitingsmechanismen in de sport: wie kan, mag en wil er (niet) bijhoren?*, in: Kunnen, R. (2004), *Sport in beweging. Transformatie, betekenis en kwaliteit*, 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut, blz: 45-60

Ernst & Young (1994), *Mergers & Acquisitions. Back- to Basics Techniques for the '90s*, John Wiley & Sons, Inc. New York

Gratton, C. & Jones, I. (2007), *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*, Routledge, London and New York

Henn, M. & Weinstein, M. & Foard, N. (2006), *A short introduction to Social Research*, Sage publications Ltd, London

Hermsen, L. (2005), *Welke rol spelen leidinggevenden bij veranderingen in organisaties?*, Afstudeerscriptie, Master Communicatiestudies, Faculteit Letteren/ Sociale wetenschappen

Lucassen, J. (WJH Mulier Instituut) & Tiessen -Raaphorst, A. (SCP) (2006), *De kwaliteit van dienstverlening in een pluriforme sportmarkt*, in: Breedveld, K. (red.), *Rapportage sport 2006*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, blz: 342-369

Meijs, L. & Westerlaken, Chr. (1994), *Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talent: beleid of misleid?*, *Personeelbeleid*. Jaargang: 30, nr: 6, blz: 37-43, in: Meijs, L.C.P.M (1997), *Management van vrijwilligersorganisaties*, NOV Publikaties, Utrecht

Morgan, G. (1986), *Images of organization*, Thousand Oaks: Sage

Olsthoorn, A.C.J.M. & Velden, J.H. van der (2007), *Elementaire communicatie, strategie-beleid-uitvoering*, Thiememeulenhoff, 3e druk

Poel, H. van der (Universiteit van Tilburg/ W.J.H. Mulier Instituut) (2006), Ontwikkelingen in het sportbeleid, in: Breedveld, K. (red.), *Rapportage sport 2006*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, blz: 52-81

Putnam, R.D. (2000), *Bowling Alone. The Collapse And Revival Of American Community*, Simon & Schuster Paperbacks, New York

Quinn, R.E. (2003), Handboek Managementvaardigheden; Schoonhoven in: *Samenwerking in beweging*, Braak, J.A.C.M. van den (2005), Faculteit Sociale wetenschappen, Universiteit van Tilburg

Schenk, H (1996), *Fuseren of innoveren?*, ESB, 20 maart 1996 in: Kalshoven, F. & Waard, P. de (1996), *Fusies zijn uit angst geboren*, de Volkskrant van 12 oktober 1996

Shermerhorn, J.R. (junior) (2002), *Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Siebers, H. & Verweel, P. & Ruijter, A. de (2002), *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*, LEMMA BV, Den Haag

Smircich, L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, Vol. 28, nr: 3, Organizational Culture

Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21, blz: 3–8 in: Wedel, M. & Kamakura, W.A. (2002), *Introduction to the Special Issue on Market Segmentation*, *Internal Journal of Research in Marketing* 19, blz: 181–183.

Teisman, G.R. (1992), *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijk investeringen*

Vanreusel, 1993 in: Elling, A. & Claringbould, I. (2004), In- en uitsluitingsmechanismen in de sport: wie kan, mag en wil er (niet) bijhoren? in: Kunnen, R. (2004), *Sport in beweging. Transformatie, betekenis en kwaliteit*, 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut, blz: 45-60

Verweel, P. & David, K. (1995), *De verborgen dimensies: cultuur en macht in fusies*, Uitgeverij SWP Utrecht

Wedel, M. & Kamakura, W.A. (2002), *Introduction to the Special Issue on Market Segmentation*, *Internal Journal of Research in Marketing* 19, blz: 181–183

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage

WVC (1991), *Onbetaalbaar werk*, Rijswijk: ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur in: Dekker, P. & Hart, J. de & Faulk, L. (2007), *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*, Sociaal en cultureel Planbureau, Den Haag

Beleidsdocumenten NBB:

Berg, L. van de (2000), *Segmentering*, Nederlandse Badminton Bond

NBB (2005) *De NBB, 75 jaar sterk in service en samenspel, Beleidsplan Nederlandse Badminton Bond 2005-2008*

NBB (2006), Jaarverslag Nederlandse Badminton Bond

NBB b (2008), *Beleidsplan Nederlandse Badminton Bond 2009-2012*

NBB j (2008), Jaarplan Nederlandse Badminton Bond

Rip, P. & Roos, E. de & Bruijn, W. de (1996), *Fusie: toekomst of illusie?* Nederlandse Badminton Bond

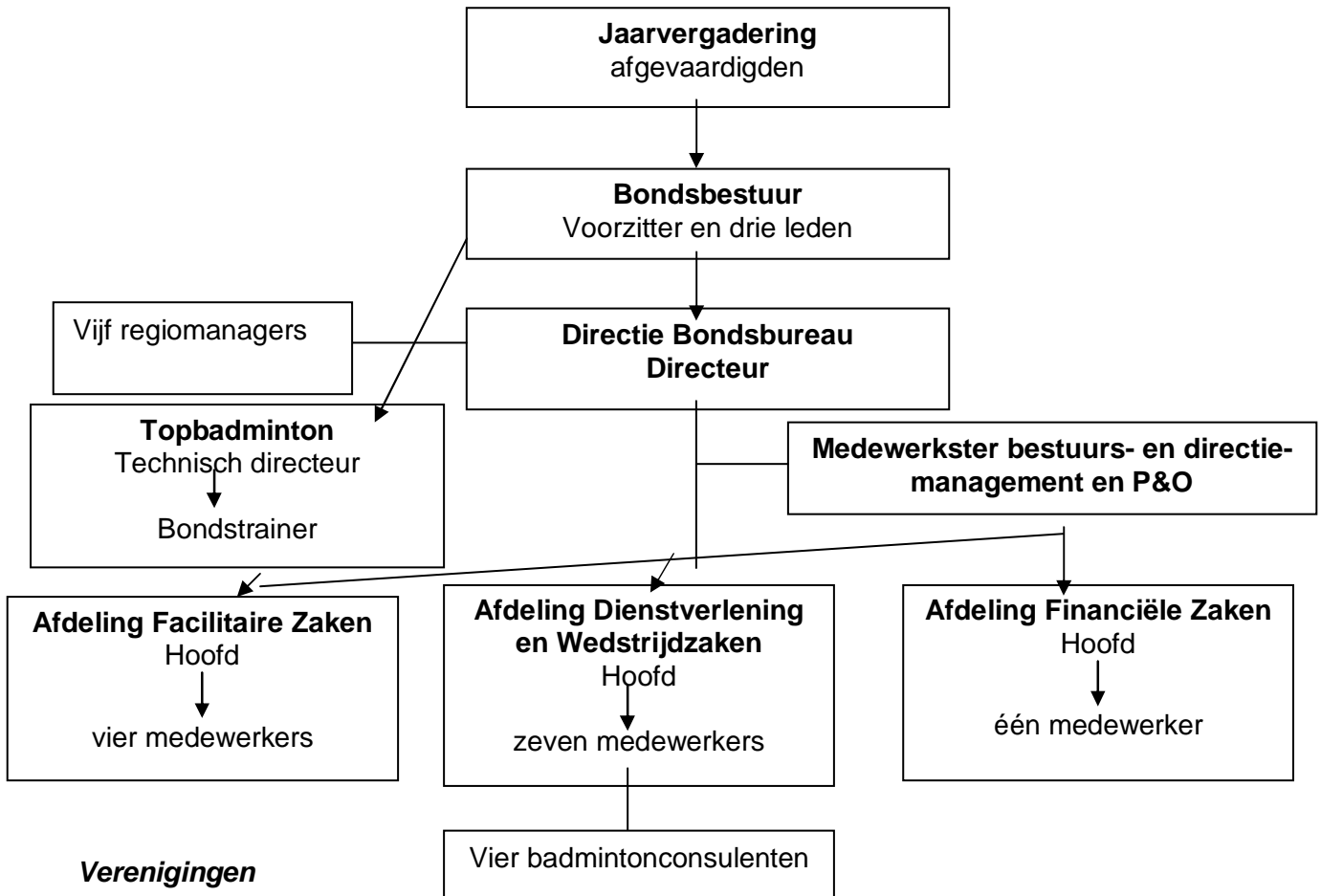
Schutte, B. (2001), *Lokale versterking badmintonverenigingen, aanvraag breedtesportimpuls Nederlandse Badminton Bond 2002-2007*, Nederlandse Badminton Bond

Websites:

NBB h, Nederlandse Badminton Bond historie
<http://www.badminton.nl/content/NL/236>, mei 2008

Bijlagen

Bijlage I Organogram NBB



Uitleg Organogram

Onder de NBB valt het bondsbureau met daarboven het bondsbestuur en de jaarvergadering. De jaarvergadering is het hoogste beslissingsorgaan van de NBB. Tijdens de jaarvergadering beslissen de afgevaardigden van de badmintonverenigingen bijvoorbeeld of het beleidsplan wordt goedgekeurd. Onder de jaarvergadering staat het bondsbestuur, die de opdrachtgever van het bondsbureau is en tevens de afdeling Topbadminton aanstuurt.

De directeur van het bondsbureau onderhoudt de contacten met het bondsbestuur, heeft de leiding en zorgt dat alles goed verloopt op het bondsbureau. Het bondsbureau van de NBB zit op dit moment gevestigd in Nieuwegein. Onder de directeur vallen de volgende drie afdelingen: de afdeling Financiële Zaken, de afdeling Facilitaire Zaken en de afdeling Dienstverlening en Wedstrijdzaken. Onder de laatst genoemde afdeling vallen tevens de badmintonconsulenten, die in het land opereren. Zij zijn werkzaam in de verschillende regio's van het land. De medewerker

bestuurs- en directiemanagement en Personeel en Organisatie (P&O) assisteert de directeur met zijn werkzaamheden en de afdelingshoofden doen tevens het benodigde werk.

Daarnaast verleent de NBB haar diensten via de regiomanagers of direct vanuit het bondsbureau aan de badmintonverenigingen. De regiomanagers worden eveneens aangestuurd door de directeur.

Bijlage II Topiclijsten interviews

1. Topiclijst interview Directeur Nederlandse Badminton Bond

-Welkom-

Voor het onderzoek wat ik voor de NBB uitvoer, met als onderwerp het samenwerken van badmintonverenigingen, wil ik graag naast bestuursleden van badmintonverenigingen één deskundige van de NBB interviewen. U lijkt mij hier de meest geschikte persoon voor.

U heeft mijn onderzoeksopzet gelezen en weet waar ik mee bezig ben. Ik wil laten weten dat de hoofdvraag iets is aangepast, maar dat de strekking hetzelfde is gebleven: *Welke betekenissen geven bestuurders van badmintonverenigingen aan samenwerking tussen badmintonverenigingen en welke rol dient de NBB in te nemen bij een samenwerking tussen badmintonverenigingen?*

Tijdens het interview gaan we het over samenwerking van badmintonverenigingen hebben. Het interview zal drie kwartier tot een uur in beslag nemen.

Ik hoop dat u geen bezwaar heeft als ik het interview opneem op mijn MP3 speler?

Aangezien ik het onderzoek voor de NBB uitvoer, zal ik mogelijk sommige antwoorden van u, als directeur van de Nederlandse Badminton Bond, laten terugkomen in het verslag (niet anoniem). Heeft u daar bezwaar tegen?

Heeft u zelf nog vragen?

Dan wil ik graag beginnen met het interview. We starten met wat algemene vragen.

1. Algemeen:

Naam:

Leeftijd:

Werkzaam bij: NBB

Sinds:

Functie:

Sinds:

Doelstelling NBB (algemeen):

Doelstelling NBB met betrekking tot fusies:

2. Verenigingsbesturen:

- *Kunt u iets zeggen over de manier waarop badmintonverenigingen bestuurd dienen te worden, volgens u?*

Waarom? En gebeurt dit ook? Geef een voorbeeld. Geldt dit tevens tijdens een fusieproces? Leg uit... (Functie, visie, beleid, communicatie etc.)

3 Onderlinge relaties:

Verenigingen → verenigingen:

- *Hoe zou u de relatie beschrijven tussen de badmintonvereniging onderling? En wat vindt u hiervan? Doen er zich wel eens problemen tussen verenigingen voor in de omgang met elkaar? Welke aspecten spelen hierbij een rol? Leg uit...*

NBB → verenigingen:

- *Hoe geeft de NBB sturing aan de badmintonverenigingen in het land?*
Waarom? Wat zijn belangrijke aspecten die hierbij een rol spelen? Leg uit...

4. Samenwerken en fuseren:**'Sterke' verenigingen:**

- *Kunt u aangeven wat de NBB onder 'sterke' verenigingen verstaat?*
Leg uit... Wat zijn de kenmerken van deze begrippen? Leg uit...
- *Hoe kunnen badminton verenigingen zich volgens u ontwikkelen tot 'sterke' verenigingen?*
Waarom?

Samenwerken:

- *Wanneer zouden badmintonverenigingen volgens u, samen moeten gaan werken?*
En waarom? En wat is de belangrijkste reden volgens u? Leg uit... Hoe is dit in de praktijk? Leg uit... Voorbeeld goede samenwerking...
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen, volgens u, belemmerende factoren, om een samenwerking aan te gaan?*
Leg uit... En hoe denkt u zelf hierover?
- *Welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen, volgens u, een rol bij een samenwerking?*
En waarom? (kan al genoemd zijn...)

Fuseren:

- *Wanneer zouden badmintonverenigingen volgens u, samen moeten gaan fuseren?*
En waarom? En wat is de belangrijkste reden volgens u? Leg uit... Hoe is dit in de praktijk? Leg uit... Voorbeeld goede fusie...
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen, volgens u, belemmerende factoren, om een fusie aan te gaan?*
Leg uit... En hoe denkt u zelf hierover?
- *Welke maatschappelijke ontwikkelingen spelen, volgens u, een rol bij een fusie?*
En waarom? (kan al genoemd zijn...)

5. Rollen tijdens fusies en samenwerking:**Rol NBB:**

- *Welke rol speelt de NBB op dit moment bij fusies van badmintonverenigingen?*
Waarom?
- *Welke rol wil de NBB gaan spelen bij fusies van badmintonverenigingen?*
Waarom? Denkt u dat dit ook gaat gebeuren? En waarom?
- *Welke rol zou de NBB, volgens u, zeker niet moeten vervullen?*
Waarom?
- *Wat verwacht een badmintonvereniging, volgens u, van de NBB?*
Leg uit...

Rol gemeente:

- *Welke rol speelt de gemeente op dit moment bij fusies van badmintonverenigingen? Leg uit... Wat is u mening hierover? Waarom?*
- *Wat zou de rol van de gemeente, volgens u, moeten zijn bij fusies van badmintonverenigingen?
Waarom?*

- *Wat verwacht een badmintonvereniging, volgens u, van de gemeente?
Leg uit...*

Rol professional:

- *Wordt er door badmintonverenigingen gebruik gemaakt van professionele begeleiding tijdens fusies?
Leg uit...*
- *Hoe staat u tegenover professionele begeleiding tijdens fusies van badmintonverenigingen?
Waarom? Leg uit...*
- *Wat zou de rol van de professionele begeleiding, volgens u, moeten zijn bij fusies van badmintonverenigingen?
Waarom?*

- *Wat verwacht een badmintonvereniging, volgens u, van professionele begeleiding?
Leg uit...*

6. Slot:

Dit waren alle vragen. Bedankt voor het interview.
Heeft u nog vragen of opmerkingen?

2. Topiclijst interview Sportbestuurders - fusievereniging

Mijn naam is Emmy van Montfoort en ik studeer aan de Universiteit Utrecht de Master Bestuurskunde: Sportbeleid en Sportmanagement. Ik doe mijn afstudeerscriptie voor de Nederlandse Badminton Bond. Mijn opdracht is om te onderzoeken hoe bestuurders van badmintonverenigingen aan kijken tegen samenwerking tussen badmintonverenigingen.

Allereerst alvast bedankt dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Wilt u anoniem blijven in het onderzoek? Zo ja, dan kan dat.

Het interview neem ik op met mijn MP3 speler, zodat ik het interview makkelijker kan uitwerken. Heeft u daar problemen mee?

Het interview zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen.

Heeft u nog vragen?

Dan wil ik graag beginnen met het interview. We starten met wat algemene vragen.

1. Algemeen:

Naam:

Leeftijd:

Vereniging:

Sinds wanneer:

Bestuursfunctie:

Sinds wanneer:

Van welke vereniging komt u af?

2. Intern:

Samenstelling bestuur:

- *Welke functies kent het bestuur?*
- *Wat is de leeftijd van de bestuursleden ongeveer?*
- *Wat is het geslacht van de bestuursleden?*
- *Hoelang zit het huidige bestuur? van welke badmintonvereniging?*

Organisatie:

- *Kunt iets zeggen hoe de vereniging wordt bestuurd? Leg uit...*
Hoe vaak vergaderen jullie als bestuur? Leg uit...(of meer over de telefoon)
- *Hebben jullie een beleidsplan? En voor de fusie? Over welke periode gaat dit beleidsplan? Spelen jullie hierbij in op de maatschappelijke ontwikkelingen?*
Zo ja, op welke? Geef een voorbeeld.
- *Doelstelling vereniging:*
- Heeft de vereniging nog steeds ... leden (strategiegesprek)?
... jeugd, ...recreanten en ...competitie
- *Kunt u uw functie makkelijk combineren met uw baan? Ook wanneer zich belangrijke ontwikkelingen (fusie) voordoen? En hoe geldt dit bij de andere?*

Onderlinge relaties:

- *Kunt u aangeven op welke wijze er vanuit het bestuur gecommuniceerd wordt met de leden?*
Hoe vaak en wat etc. Zijn er ledenavonden? Zou u dit willen veranderen?
Waarom?

- *Merkt u nog dat er een scheiding is tussen de leden van de vorige verenigingen (..... en)?
Waaraan merkt u dat?*
- *Hoe zijn de competitieteams verdeeld? Oude teams of gemixt?*

3. Extern:

Onderlinge relaties:

- *Hoe beschrijft u de relatie tussen de vereniging en de NBB?
Hoe is de communicatie visa versa?*
- *Hoe zijn de relaties tussen de vereniging en de andere verenigingen uit gemeente? en andere verenigingen uit de buurt?
Hoe is de communicatie visa versa?*
- *Hoe was de relatie tussen de vereniging en de fusiepartner tijdens de fusie?
En hoe heeft deze zich ontwikkeld?*
- *Hoe is de relatie tussen de vereniging en de gemeente?
Hoe is de communicatie visa versa?*

4. Samenwerken en fuseren:

'Sterke' verenigingen:

- *Beschouw u uw vereniging als een 'sterke' badmintonvereniging?
Zo ja, waarom? Kunt u enkele punten noemen?
Zo nee, waarom niet? Kunt u enkele punten noemen?
En voor de fusie?*

Fuseren:

- *De vereniging is in ... gefuseerd, hoe is deze fusie ontstaan?
Waarom gaan fuseren? Heeft u van tevoren samengewerkt? Wie heeft het initiatief genomen? Leg uit, waarom? Situatie ene vereniging en andere vereniging?*
- *Waar moest de andere vereniging aan voldoen om met jullie te gaan fuseren?
En wat maakte niet uit? En waarom?*
- *Wat is de belangrijkste reden geweest, dat jullie zijn gaan fuseren?*
- *De maatschappij ontwikkeld zich. Hebben deze ontwikkelingen ook meegespeeld?
En zo ja, welke? En waarom?*
- *Met welk gevoel kijkt u terug naar de fusie? Leg uit en waarom?*
- *Wat was het grootste struikelblok tijdens de fusie? (cultuur, welke aspecten)*
- *Wat heeft de fusie uw vereniging opgeleverd? Leg uit, en waarom?*
- *Zijn er veranderingen die u vervelend vindt? Leg uit en waarom?*
- *Wat zijn de nadelen van deze fusie?*
- *Wat zijn de voordelen van deze fusie?*
- *Hoelang heeft het gehele proces, vanaf eerste contact tot nazorg fusie geduurd?*
- *Wanneer zouden badmintonverenigingen in het algemeen, volgens u, samen moeten gaan fuseren? En waarom?*
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen in het algemeen, volgens u, belemmerende factoren, om een fusie aan te gaan? En waarom?*

Samenwerken:

- *Wanneer zouden badmintonverenigingen volgens u, samen moeten gaan werken? En waarom?*
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen, volgens u, belemmerende factoren, om een samenwerking aan te gaan? En waarom?*

5. Rollen tijdens fusies:**Rol NBB:**

- *Welke rol heeft de NBB vervuld tijdens de uitvoering van jullie fusie? Leg uit... Wat waren uw verwachtingen en zijn deze uitgekomen? Leg uit...*
- *Hoe heeft u deze bijdrage ervaren? Motiveer...*
- *Wat zou de rol van de NBB, volgens u, moeten zijn omtrent fusies? Waarom?*

Rol gemeente:

- *Heeft de gemeente een rol gespeeld tijdens de uitvoering van jullie fusie? Leg uit... Wat waren uw verwachtingen en zijn deze uitgekomen? Leg uit...*
- *Hoe heeft u deze bijdrage ervaren? Motiveer...*
- *Wat zou de rol van de gemeente, volgens u, moeten zijn bij fusies van badmintonverenigingen? Waarom?*

Rol professional:

- *Heeft u andere professionele begeleiding gehad tijdens de fusie? Zo ja, Van wie? Leg uit... Wat waren uw verwachtingen en zijn deze uitgekomen? Leg uit...*
- *Hoe heeft u deze bijdrage ervaren? Motiveer...*
- *Raadt u andere partijen die op het punt staan te fuseren aan een professional in te schakelen? En waarom?*
- *Wat zou de rol van een professional volgens u, moeten zijn omtrent fusies? Waarom?*

- *Wat zou u er van vinden als de NBB een professional beschikbaar stelt?*

6. Slot:

- *Welk toekomstperspectief heeft de vereniging?*

Dit waren de vragen. Bedankt voor uw medewerking. Heeft u zelf nog vragen? Mag ik u nog mailen voor vragen?

3. Topiclijst interview Sportbestuurders - fusiebesprekingen/samenwerken

Mijn naam is Emmy van Montfoort en ik studeer aan de Universiteit Utrecht de Master Bestuurskunde: Sportbeleid en Sportmanagement. Ik doe mijn afstudeerscriptie voor de Nederlandse Badminton Bond. Mijn opdracht is om te onderzoeken hoe bestuurders van badmintonverenigingen aan kijken tegen samenwerking tussen badmintonverenigingen.

Allereerst alvast bedankt dat u mee wilt werken aan dit onderzoek. Wilt u anoniem blijven in het onderzoek? Zo ja, dan kan dat.

Het interview neem ik op met mijn MP3 speler, zodat ik het interview makkelijker kan uitwerken. Heeft u daar problemen mee?

Het interview zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen.

Heeft u nog vragen?

Dan wil ik graag beginnen met het interview. We starten met wat algemene vragen.

1. Algemeen:

Naam:

Leeftijd:

Vereniging:

Sinds:

Bestuursfunctie:

Sinds:

2. Intern:

Samenstelling bestuur:

- *Welke functies kent het bestuur?*
- *Wat is de leeftijd van de bestuursleden ongeveer?*
- *Wat is het geslacht van de bestuursleden?*
- *Hoelang zit het huidige bestuur?*
- *Bij veel vacant, iets met fusie/ samenwerking te maken?*

Organisatie:

- *Kunt iets zeggen hoe de vereniging wordt bestuurd? Leg uit...*
Hoe vaak vergaderen jullie als bestuur? Leg uit...(of meer over de telefoon)
- *Hebben jullie een beleidsplan? Over welke periode gaat dit beleidsplan?*
Spelen jullie hierbij in op de maatschappelijke ontwikkelingen?
Zo ja, op welke? Geef een voorbeeld.
- *Doelstelling vereniging:*
- Heeft de vereniging nog steeds ... leden (strategiegesprek)?
... jeugd, ...recreanten en ...competitie
- *Kunt u uw functie makkelijk combineren met uw baan? Ook wanneer zich belangrijke ontwikkelingen (fusie) voordoen? En hoe geldt dit bij de andere?*

Onderlinge relaties:

- *Kunt u aangeven op welke wijze er vanuit het bestuur gecommuniceerd wordt met de leden?*

Hoe vaak en wat etc. Zijn er ledenavonden? Zou u dit willen veranderen? Waarom?

- *Denkt u dat er een scheiding zichtbaar zal zijn tussen de leden van de verschillende verenigingen?*
- *Wat gaan jullie met de competitieteams doen? Blijven het de oude teams of wordt het gemixt?*

3. Extern:

Onderlinge relaties:

- *Hoe beschrijft u de relatie tussen de vereniging en de NBB?*
Hoe is de communicatie visa versa?
- *Hoe zijn de relaties tussen de vereniging en de andere verenigingen uit de gemeente? en uit de buurt?*
Hoe is de communicatie visa versa?
- *Hoe is de relatie tussen de verenigingen en de gemeente?*
Hoe is de communicatie visa versa?

4. Samenwerken en fuseren:

'Sterke' verenigingen:

- *Beschouwt u uw vereniging als een sterke badmintonvereniging?*
Zo ja, waarom? Kunt u enkele punten noemen?
Zo nee, waarom niet? Kunt u enkele punten noemen?

Samenwerken:

- *Werkt u samen met een andere badmintonvereniging?*
Op welke punten? Waarom is dit? En kunt u uitleggen hoe dit is ontstaan? Wie heeft het initiatief genomen? Hoe is de situatie bij de ene vereniging en bij de andere vereniging?
- *Waarom is de eerdere samenwerking mis gegaan?*
Wat heeft de vereniging absoluut niet willen veranderen?
Wat zijn de *voordelen* van deze samenwerking?
Wat zijn de *nadelen* van deze samenwerking?
- *De maatschappij ontwikkeld zich. Zijn deze ontwikkelingen al zichtbaar bij de badmintonvereniging? Welke en hoe?*
- *Wanneer zouden badmintonverenigingen in het algemeen, volgens u, samen moeten gaan werken? En waarom?*
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen in het algemeen, volgens u, belemmerende factoren, om een samenwerking aan te gaan? Waarom?*

Fuseren:

- *Heeft de vereniging er wel eens aangedacht om te gaan fuseren met de andere vereniging? Waarom wel of waarom niet?*
- *Wat zou de belangrijkste reden zijn om te fuseren? Waarom?*
- *Wat houdt u tegen om te fuseren? Leg uit... (cultuur, kenmerken, recreatie/competitie)*
- *Waarom zou de andere vereniging moeten voldoen om met jullie te gaan fuseren? Waarom? En wat zijn minder belangrijke punten? Waarom?*
- *Als u zou gaan fuseren, wat zou u absoluut niet willen veranderen? Waarom?*
- *Hoe staat u tegenover badmintonverenigingen die fuseren? Waarom?*

- *Wanneer zouden badmintonverenigingen in het algemeen, volgens u, samen moeten gaan fuseren? En waarom?*
- *Wat zijn, volgens u, de voordelen van fusies? Leg uit...*
- *Wat zijn voor badmintonverenigingen, volgens u, belemmerende factoren, om een fusie aan te gaan? Waarom?*
- *Wat zijn, volgens u de nadelen van fusies? Leg uit...*

5. Rollen tijdens samenwerken en fusies:**Rol NBB:**

- *Zou u de hulp van de NBB kunnen gebruiken bij het aangaan van een samenwerking / een fusie? Waarom, denkt u dit? En in welke vorm? Waarom denkt u dit?*
- *Wat zou de rol van de NBB, volgens u, moeten zijn omtrent samenwerking/ fusies? Waarom?*

Rol gemeente:

- *Zou u de hulp van de gemeente kunnen gebruiken bij het aangaan van een samenwerking /een fusie? Waarom, denkt u dit? En in welke vorm? Waarom denkt u dit?*
- *Wat zou de rol van de gemeente, volgens u, moeten zijn bij samenwerking/ fusies van badmintonverenigingen? Waarom?*

Rol professional:

- *Zou u de hulp van een professional kunnen gebruiken bij het aangaan van een samenwerking/ een fusie? Waarom, denkt u dit? En in welke vorm? Waarom denkt u dit?*
- *Wat zou de rol van de professionele begeleiding, volgens u, moeten zijn bij samenwerking/ fusies van badmintonverenigingen? Waarom?*
- *Wat zou u er van vinden als de NBB een professional beschikbaar stelt?*

6. Slot:

- *Welk toekomstperspectief heeft de vereniging?*
- *Kunt u uitleggen of een fusie een mogelijk middel is voor het bereiken van dit toekomstbeeld?*

Dit waren de vragen. Bedankt voor uw medewerking. Heeft u zelf nog vragen?
Mag ik u nog mailen voor vragen?